T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILAMALARININ İŞ TATMİNİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ: SANAYİ ve HİZMET SEKTÖRLERİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

EDİZ ENGİN

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. AGAH SİNAN ÜNSAR
DOÇ. DR. ADİL OĞUZHAN

EDİRNE, 2015

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME

ANABİLİM DALI

DOKTORATEZİ

Ediz ENGİN tarafından hazırlanan **"İşgörenlerin Örgütsel Destek Algılamalarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sanayi ve Hizmet Sektörlerine Yönelik Bir Alan Araştırması"** konulu **Doktora** Tez Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 27.- 28. maddeleri uyarınca 16.12.2015 günü saat 14:00'da yapılmış olup, tezin Kabul edilmesine ..... **OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	**KANAAT**	**İMZA**
Prof. Dr. Agah Sinan ÜNSAR (Danışman)	Kabul edilmesine	
Doç. Dr. Adil OĞUZHAN	Kabul edilmesine	
Doç. Dr. Şule Aydın TÜKELTÜRK	Kabul edilmesine	
Doç. Dr. Süleyman Ahmet MENTEŞ	Kabul edilmesine	
Yrd. Doç. Dr. Seyhan Bilir GÜLER	Kabul edilmesine	

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10097510
Yazar Adı / Soyadı	EDİZ ENGİN
Uyruğu / T.C.Kimlik No	TÜRKİYE / 52549300042
Telefon	5354404155
E-Posta	eengin@nku.edu.tr
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	İşgörenlerin Örgütsel Destek Algılamalarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sanayi ve Hizmet Sektörlerine Yönelik Bir Alan Araştırması
Tezin Tercümesi	Effects of Employees Organizational Support Perception on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Field Research About Industry and Service Sector
Konu	İşletme = Business Administration
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı	
Tez Türü	Doktora
Yılı	2015
Sayfa	226
Tez Danışmanları	PROF. AGAH SİNAN ÜNSAR 32794109690 DOÇ. DR. ADİL OĞUZHAN 16496387228
Dizin Terimleri	Hizmet sektörü=Service sector ; Algılanan örgütsel destek=Perceived organizational support ; Örgütsel bağlılık=Organizational commitment
Önerilen Dizin Terimleri	İş tatmini=Job satisfaction Sanayi sektörü=Industrial sector
Kısıtlama	36 ay süre ile kısıtlı

Tezimin,Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanında arşivlenmesine izin veriyorum. Ancak internet üzerinden tam metin açık erişime sunulmasının 07.01.2019 tarihine kadar ertelenmesini talep ediyorum. Bu tarihten sonra tezimin, bilimsel araştırma hizmetine sunulması amacı ile Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi tarafından internet üzerinden tam metin erişime açılmasına izin veriyorum.
NOT: Erteleme süresi formun imzalandığı tarihten itibaren en fazla 3 (üç) yıldır.

07.01.2016

İmza:.....

Tezin Adı : İşgörenlerin Örgütsel Destek Algılamalarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sanayi ve Hizmet Sektörlerine Yönelik Bir Alan Araştırması

Hazırlayan : Ediz ENGİN

ÖZET

Günümüzde iş hayatı ile özel hayat iç içe geçmiş durumdadır. Kendini güvende hisseden, işi ile duygusal bağ kurabilen, aidiyet duygusu yüksek işgörenlerin verimliliklerinin arttığı görülmektedir. Bu sebepten işletmelerin, rekabet üstünlüğü sağlamak için insan unsuruna verdikleri önem giderek artmaktadır. Örgütsel desteğin, işgören ile işveren arasında olan fayda alışverişindeki rolü ön plana çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığı ve iş tatmini yüksek işgörenlerin örgütlerine kattıkları değerin ortaya konması sonrasında bu kavramlar üzerine yoğunlaşılmış ve örgütsel destek kavramı sorgulanmaya başlanmıştır. Birer maliyet unsuru olarak gözükse de örgütlerin ekonomik, sosyal ve duygusal olarak sağladıkları desteklerin işgören tarafından algılanışı doğru analiz edildiği sürece verimlilik artışının sağlanabildiği gözlemlenmiştir.

Araştırmada frekans analizi, betimsel istatistikler, faktör analizi, güvenilirlik testi, Kolmogorov-Smirnov normal dağılım testi, Mann-Whitney U testleri, Kruskal Wallis testleri, çoklu regresyon analizleri ve ikili lojistik regresyon analizleri uygulanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılık ile algılanan örgütsel desteğin alt boyutlarından olan duygusal destek ve sosyal destek arasındaki ilişkinin pozitif yönde, kuvvetli ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Aynı şekilde, algılanan örgütsel desteğin alt boyutlarından duygusal destek ile sosyal destek arasında pozitif yönde, kuvvetli ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Duygusal desteğin, iş tatmininin alt boyutlarından dışsal tatmin ile de pozitif yönde, kuvvetli ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Sosyal desteğin de iş tatmininin alt boyutlarından dışsal tatmin ile pozitif yönde, kuvvetli ve istatistiksel olarak anlamlı

bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. İş tatmininin alt boyutları olan içsel tatmin ve dışsal tatmin arasında da pozitif yönde, kuvvetli ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan örgütsel destek, iş tatmini, örgütsel bağlılık, sanayi sektörü, hizmet sektörü

Thesis Name : Effects of Employees Organizational Support Perception on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Field Research About Industry and Service Sector

Author : Ediz ENGİN

ABSTRACT

Nowadays business life and private life are interwined. It is obeviously seen that a worker who feel secure and has a emotional tie with his/ her job, has higher productivity.To have competitive advantage, importance to human factor for entreprises is getting more and more.Orgazitional support comes to forefront between employee and employer's benefit relation.After releasing value of workers who are well satified and conscientious, there terms became more important and term of organizational support has beginned to be questioned. Even though it seems as cost element, it is observed that as long as economic ,social and emotional supports of employees are analyzed correctly , productivity will be higher.

Frequency analysis, descriptive statistics, factor analysis, reliability test, MannWhitney U tests, Kruskal Wallis tests, multiple regression analyses and binary logistic regression analyses have been applied to determine the employees' socio-demographic characteristics. As a result of the study it has been found that there is a positive, strong and statistically meaningful relationship between normative commitment, a sub-dimension of organizational commitment, and emotional support and social support, the sub-dimensions of perceived organizational support. It has also been found that the relationship between emotional support and social support, both sub-dimensions of perceived organizational support, is positive, strong and statistically meaningful. The relationship between emotional support and extrinsic satisfaction, a sub-dimension of job satisfaction, has also been found to be positive, strong and statistically meaningful. It has been found that the relationship between social support and extrinsic satisfaction, a sub-dimension of job satisfaction, is positive, strong and statistically meaningful. Intrinsic and extrinsic satisfactions, both

sub-dimensions of job satisfaction, have also been found to have a positive, strong and statistically meaningful relationship.

Key Words: Perceived organizational support, job satisfaction, organizational commitment, industrial sector, service sector

ÖNSÖZ

İşletme büyüklüğünün gerek üretim hacmi, gerekse çalışan sayısı bakımından artması ile önem kazanan yönetim kavramı, rekabet ve uluslararasılaşma gibi kavramlarla zenginleşerek karmaşık bir yapıya bürünmüştür. Günümüz dünyasında işgören transferi, insan kaynağı kiralama gibi uygulamalar işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanma çabalarında yönetim kavramını farklı boyutları ile ele almalarını kaçınılmaz hale getirmiştir.

Çalışmada işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin iş tatminlerine ve örgüte bağlılıklarına etkisinin farklı sektörlerde karşılaştırılması amaçlanmaktadır. Algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık yargılarının demografik özelliklere göre farklılıklarının tespiti ve örgütsel destek algılamasının iş görenin iş tatmini ve örgüte bağlılığına etkisinin ortaya konması yöneticilere kıt kaynakları etkin kullanmaları ve buna uygun insan kaynakları politikaları geliştirmelerinde yol gösterici olacaktır.

Çalışmanın hazırlanma sürecinde sürekli desteğini aldığım danışmanlarım Prof. Dr. Agah Sinan ÜNSAR ve Doç. Dr. Adil OĞUZHAN'a teşekkür ederim. Çalışma süresince başta ailem olmak üzere, çalışma arkadaşlarım ve emeği geçen herkese teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışma Trakya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından TÜBAP-2012/204 No'lu proje ile desteklenmiştir.

Aralık, 2015 Ediz ENGİN

İÇİNDEKİLER

ÖZET i

ABSTRACT iii

ÖNSÖZ v

İÇİNDEKİLER x

ŞEKİL LİSTESİ xvi

TABLO LİSTESİ xvii

GİRİŞ 1

BÖLÜM I 2

1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTSEL DESTEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER 2

1.1. Algılanan Örgütsel Destek 2

1.2. Algılanan Örgütsel Destekle İlgili Çalışmalar 7

1.3. Algılanan Örgütsel Destek Kuramları 17

1.3.1. Sosyal Değişim Kuramı 18

1.3.2. Karşılıklılık İlkesi (Karşılıklı İlişki Norm Kuramı) 21

1.3.3. Lider-Üye Değişimi Kuramı 24

1.3.4. Algılanan Örgütsel Destek Kuramı 27

1.4. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler 30

1.4.1. Örgütsel Adalet (Adil olma) 30

1.4.2. Yönetici Desteği 32

1.4.3. Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları 33

1.4.4. Çalışan Kişiliği 34

BÖLÜM II 36

2. İŞ TATMİNİ VE İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER 36

2.1. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi 37

2.2. Motivasyon Kuramları 41

2.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 42

2.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı 47

2.2.3. İçsel ve Dışsal Motivasyon Kuramları 50

2.2.4. Vroom'un Beklenti Kuramı 56

2.2.5. Adams'ın Eşitlik Kuramı 58

2.2.6. McClelland'ın Başarma Kuramı 59

2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 60

2.3.1. Kişisel Faktörler 63

2.3.1.1. Kaygı 64

2.3.1.2. Tükenmişlik 65

2.3.1.3. Vicdanlılık 67

2.3.2. Örgütsel Faktörler 68

BÖLÜM III 72

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER 72

3.1. Örgütsel Bağlılık 72

3.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması 80

3.2.1. Duygusal Bağlılık 82

3.2.2. Devam Bağlılığı 85

3.2.3. Normatif Bağlılık 87

3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 89

3.3.1. Kişisel Faktörler 91

3.3.2. Örgütsel Faktörler 93

BÖLÜM IV 99

4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEŞİMİNE İLİŞKİN SONUÇLAR 99

4.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları 103

4.1.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Psikolojik Sonuçları 103

4.1.1.1. Duygusal Bağlılık 103

4.1.1.2. Stres 104

4.1.1.3. Performans-Ödül Beklentisi 104

4.1.1.4. Yükümlülük Duygusu 105

4.1.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Davranışsal Sonuçları 105

4.1.2.1. Örgütsel Bağlılık 106

4.1.2.2. Performans Artışı 106

4.1.2.3. İşe İlişkin Olumlu Duygular Geliştirme ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarında Azalma 107

BÖLÜM V 109

5. SANAYİ VE HİZMET SEKTÖRLERİNDE İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILAMALARININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA 109

5.1. Problem 109

5.2. Amaç 109

5.3. Önem 110

5.4. Varsayımlar 110

5.5. Sınırlılıklar 110

5.6. Araştırma Modeli 111

5.7. Araştırmanın Yöntemi ve Hipotezleri 111

5.8. Araştırmada Kullanılan Anket Formu ve Ölçekler 117

5.9. Evren ve Örneklem 117

5.10. Verilerin Toplanması 118

5.11. Bulgular 118

5.11.1. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özelliklerinin Dağılımı 118

5.11.2. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Ölçeklere Verdikleri Cevapların Betimsel İstatistikleri 122

5.11.3. Algılanan Örgütsel Destek Değişkeni İçin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi 128

5.11.4. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Alt Boyutlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi 131

5.11.5. Örgütsel Bağlılık Değişkeni İçin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi 139

5.11.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi 141

5.11.7. İş Tatmini Değişkeni İçin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi 146

5.11.8. İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyutlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi 148

5.11.9. Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisine İlişkin Korelasyon ve Regresyon Analizleri 150

5.11.9.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Regresyon Analizi 155

5.11.9.1.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık'a Etkisi 156

5.11.9.1.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı'na Etkisi 157

5.11.9.1.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık'a Etkisi 157

5.11.9.2. Örgütsel Bağlılık ile Bağımsız Değişkenler Arasında Lojistik Regresyon Analizi 158

5.11.9.3. Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatminine Etkisinin Regresyon Analizi 160

5.11.9.3.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Alt Boyutlarının İçsel Tatmin'e Etkisi 161

5.11.9.3.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Alt Boyutlarının Dışsal Tatmin'e Etkisi 162

5.11.9.4. İş Tatmini ile Bağımsız Değişkenler Arasında Lojistik Regresyon Analizi 162

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER 172

KAYNAKÇA 188

EKLER 202

EK-1: Anket Formu 203

EK-2: Özgeçmiş 210

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 44

Şekil 2 Bir Girişimin İhtiyaçlar Hiyerarşisi 46

Şekil 3 Hedefler, Öz-yeterlik ve Performans Arasındaki İlişki. 53

Şekil 4 Yüksek Performans Döngüsü 55

Şekil 5 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi 70

Şekil 6 Araştırmanın modeli 111

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 İşgörenlerin Demografik Özellikleri 118

Tablo 2 İşgörenlerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Dağılımı 121

Tablo 3 Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği İfadelerinin Betimleyici İstatistikleri ... 122

Tablo 4 Örgütsel Bağlılık Ölçeği İfadelerinin Betimleyici İstatistikleri 125

Tablo 5 İş Tatmini Ölçeği İfadelerinin Betimleyici İstatistikleri 126

Tablo 6 Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği İçin KMO ve Bartlett's Testi 128

Tablo 7 Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans 129

Tablo 8 Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Faktör Analizi Matrisi 129

Tablo 9 Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nin Alt Boyutlara Göre Dağılımı 130

Tablo 10 Algılanan Örgütsel Desteğin Alt Boyutlarının Kolmogorv-Smirnov Testi 131

Tablo 11 Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Alt Boyutlarının İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi 132

Tablo 12 Cinsiyete Göre Algılanan Örgütsel Destek Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 133

Tablo 13 Öğrenim Durumuna Göre Algılanan Örgütsel Destek Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 134

Tablo 14 Çocuk Sayısına Göre Algılanan Örgütsel Destek Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 135

Tablo 15 Anne Eğitim Durumuna Göre Algılanan Örgütsel Destek Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 136

Tablo 16 Sektöre Göre Algılanan Örgütsel Destek Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 137

Tablo 17 Sanayi Alt Sektörüne Göre Algılanan Örgütsel Destek Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 137

Tablo 18 Hizmet Alt Sektörüne Göre Algılanan Örgütsel Destek Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 138

Tablo 19 Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin KMO ve Bartlett's Testi 139

Tablo 20 Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans 139

Tablo 21 Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Matrisi 140

Tablo 22 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlara Göre Dağılımı 140

Tablo 23 Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Kolmogorv-Smirnov Testi 141

Tablo 24 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi 142

Tablo 25 İş Tatmini Ölçeği İçin KMO ve Bartlett's Testi 146

Tablo 26 İş Tatmini Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans 146

Tablo 27 İş Tatmini Ölçeği İçin Faktör Analizi Matrisi 147

Tablo 28 İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyutlara Göre Dağılımı 147

Tablo 29 İş Tatmininin Alt Boyutlarının Kolmogorv-Smirnov testi 148

Tablo 30 İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyutlarının İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi 148

Tablo 31 Korelasyon Tablosu 151

Tablo 32 Örgütsel Bağlılık ile Algılanan Örgütsel Destek Arasında Doğrusal Regresyon Analiz Tahmin Sonuçları 156

Tablo 33 Algılanan Örgütsel Desteğin Normatif Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları..... 156

Tablo 34 Algılanan Örgütsel Desteğin Devam Bağlılığı' na Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları..... 157

Tablo 35 Algılanan Örgütsel Desteğin Duygusal Bağlılık'a Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları..... 158

Tablo 36 Örgütsel Bağlılık ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki Ki - Kare Analizi ve Tek Değişkenli Lojistik Regresyon Analiz Sonuçları..... 158

Tablo 37 Örgütsel Bağlılık İçin İkili Lojistik Regresyon Modeli Sonuçları 160

Tablo 38 İş Tatmini ile Algılanan Örgütsel Destek Arasında Doğrusal Regresyon Analiz Tahmin Sonuçları 161

Tablo 39 Algılanan Örgütsel Desteğin İçsel Tatmin'e Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları..... 161

Tablo 40 Algılanan Örgütsel Desteğin Dışsal Tatmin'e Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları..... 162

Tablo 41 İş Tatmini ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki Ki - Kare Analizi ve Tek Değişkenli Lojistik Regresyon Analiz Sonuçları..... 162

Tablo 42 İş Tatmini İçin İkili Lojistik Regresyon Modeli Sonuçları 164

Tablo 43 Hipotez Sonuçları 165

GİRİŞ

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, hammadde ve işgücü kaynaklarının çeşitli finansal araçların etkisi ile farklılaşması, iş dünyasında rekabeti arttırarak, yöneticilerin örgütlerinde insan unsuruna daha fazla önem vermesine sebep olmuştur. İşgörenlerin aidiyet ve tatmin duygularını arttırmaya yönelik yapılan uygulamalar olarak da adlandırılabilecek algılanan örgütsel desteğin demografik faktörlere ve sektörlere göre farklılaşması doğaldır. Çalışma alanı ve iş yapış şekli sanayi ve hizmet sektörlerinde farklılık göstermektedir. Bu çalışmada, makineye dayalı üretimin yapıldığı sanayi sektöründe çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin boyutları ile insan unsurunun ön planda olduğu hizmet sektöründeki işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek arasındaki farklılıkların belirlenmesi ve algılanan örgütsel desteğin etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde algılanan örgütsel destek ve örgütsel desteği etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ile ilişkisi açıklanmıştır. Algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler ve algılanan örgütsel desteğin psikolojik ve davranışsal sonuçları açıklanmıştır. İkinci bölümde iş tatmini kavramı açıklanarak iş tatmini etkileyen kişisel ve örgütsel faktörlere değinilmiştir. Üçüncü bölümde örgütsel bağlılık tanımına yer verilip örgütsel bağlılık sınıflandırılmış ve örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler açıklanmıştır.

Araştırma bölümünde anketlerden elde edilen veriler istatistik paket programı olan SPSS kullanılarak değerlendirilmiştir. Çeşitli sektörlerde çalışanların sosyo-demografik yapılarının yanı sıra örgütsel destek algılamaları, örgütsel bağlılıkları ve iş tatminlerine ilişkin olarak ölçeklerdeki veriler toplanarak analize tabi tutulmuş ve yorumlanmıştır.

BÖLÜM I

1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTSEL DESTEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bu bölümde algılanan örgütsel destek kavramı açıklanarak algılanan örgütsel destek ile ilgili literatürde bulunan çalışmalar, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek ve örgütsel adalet, algılanan örgütsel destek ile ilgili diğer çalışmalar olmak üzere sınıflandırılarak açıklanmıştır. Algılanan örgütsel destek kuramlarına değinilerek algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur.

1.1. Algılanan Örgütsel Destek

Rekabetin arttığı, eğitimli, emsalleri ile kendilerini kıyaslayabilen işgörenlerin örgütlerinden beklentilerinin yüksek olduğu günümüzde, yönetici pozisyonunda olanlar için işgörenlerin performans artışını sağlamak adına yapılabileceklerin ortaya konması önemli noktalardan biridir. Ait olunan örgüt tarafından değerli olma, aidiyet hissetme, örgütün desteğinin farkında olma gibi işgören beklentilerinin karşılanması anlamına gelen algılanan örgütsel destek, işgörenlerin örgütleri ile gönül bağı kurmalarında etkili olmaktadır. İşgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin karşılığını, ileriki başlıklarda da belirtileceği gibi daha fazla ve samimi çalışarak verecekleri düşünülmektedir (Turunç, Çelik, 2010:184).

Algılanan örgütsel destek kavramı 1990'lı yılların başından itibaren psikoloji ve işletme literatürlerinde en çok ilgi gören konulardan biri olmuştur. Günümüz çalışma ve rekabet etme koşulları dikkate alındığında pek çok örgütün yeniden yapılanma ve küçülme gibi süreçlerden geçtiği görülmektedir. Örgütler ve çalışanları arasındaki ilişkinin gözden geçirilmesini gerekli kılan bu durumun hem örgüt hem de çalışanlar lehine sonuç verebilmesi için örgütsel destek kavramının farklı örgüt bağlamlarında ve farklı değişkenler göz önünde bulundurularak

incelenmesi gerekliliği daha da önem kazanmıştır. Algılanan örgütsel destek kavramına son zamanlarda gösterilen büyük ilginin nedenlerinden biri bu olabilir; bir diğeri de çalışanların örgüte kattığı değerin, özellikle de hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde, en önemli unsur haline gelmiş olmasıdır (Çolakoğlu vd., 2010: 125). Özdevecioğlu'nun belirttiği gibi (2003:117) günümüz çalışanlarının en önemli haklarından biri haline gelen algılanan örgütsel destek, ayrıca toplam kalite yönetimi, mükemmellik yaklaşımı ve personel güçlendirme gibi yönetime dair ortaya çıkan yeni model ve araçların örgütlerde sıklıkla uygulanmaya başlanmasıyla daha da önem kazanmış ve örgüt içindeki bireylerin desteklenmesi örgüt ve örgüt çalışanlarının esenliği için en öncelikli konulardan biri haline gelmiştir. Diğer taraftan, algılanan örgütsel destek, kriz zamanlarında örgütsel ve bireysel sonuçların sürdürülmesi açısından özellikle etkili olabilmektedir. Kısacası algılanan örgütsel destek hem örgüt hem de çalışanlar açısından günümüz şartlarının getirdiği yeni kıstasları karşılamada ve karşılaşılan zorlukları aşmada en etkili yollardan biri olarak düşünülmektedir. Örgütsel destek teorisi, çalışanların işverenlerinden aldıkları ödeme, eğitim, sosyo-duygusal destek gibi değerlendirilmiş kaynaklar karşılığında, işle ilgili olumlu sonuçlar gösterdiğini ileri süren modern sosyal değişim teorisidir (Kaplan, 2010:41).

Sosyal değişim kuramı ve karşılıklı ilişki norm kuramına dayanan algılanan örgütsel destek Eisenberger ve Rhoades'un örgütsel destek kuramı çerçevesinde geliştirdikleri bir kavramdır. Karşılıklılık ilkesi bir kişi ya da oluşumun (grup ya da örgüt gibi) birisine iyilik yapması durumunda, bu iyilikten fayda sağlayan tarafın iyiliğe benzer şekilde karşılık verme sorumluluğu duyması anlamına gelir. Dolayısıyla çalışanlar işverenlerinin onların esenliğini göz önünde bulundurduğunu ve ihtiyaçlarını karşılamak için çaba gösterdiğini algıladığında, örgüte minnettar hissetmeleri ve sadakat duymaları daha muhtemeldir. Örgütsel destek kuramının yaslandığı temel kavramlardan biri olan karşılıklılık ilkesi çalışan ve işveren arasındaki ilişkiyi dinamik bir ilişki olarak tahayyül eder ve buna uygun bir biçimde algılanan örgütsel desteği çalışanlar açısından örgütsel bağlılığa dönüştürmeyi hedefler. Örgütün çalışanlarına destek olması hem çalışanların hem de çalışanlar vasıtasıyla örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamada atılacak en önemli adımdır.

Sosyal değişim kuramına göre çalışanlar ve örgüt arasındaki karşılıklılık ilkesi zaman içinde gelişip olgunlaşacak bir ilişkide belirginleşecektir. Dolayısıyla algılanan örgütsel destek düzeyinin artırılmasına yönelik, örgüt tarafından yapılacak her şey ve atılacak her adım örgütler için uzun vadede üzerinde düşünülmesi gereken ve sonuçları itibariyle de hem çalışanlar hem de örgüt için uzun soluklu kazanımlar sağlayan eylemlerdir. Bu sebepten algılanan örgütsel desteğin örgüt amaçlarına ulaşmada ve verimlilik üzerindeki doğrudan veya dolaylı etkisi göz önünde bulundurulmalıdır (Ishfaq, A., Wan, K., Wan, I. ve Salmiah, M.A., 2012:47).

Algılanan örgütsel destek, örgüt değerlerinin çalışanlarının esenliğini dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması durumudur. Levinson'a göre (1965:385) çalışanlar çalıştıkları örgütü kişileştirme eğilimindedir. Bu bakış açısına göre örgütü yönetenlerin hayata geçirdiği eylemler, salt bu kişilerin kişisel amaçlarına atfedilmekten ziyade, çalışanlar tarafından örgütün niyetinin bir dışavurumu olarak görülür. Yani yöneticilerin eylemlerine dayalı olarak, çalışanlar örgüte birtakım niyetler atfeder (Aubé vd., 2007:480-482). Bu mevzuyu biraz daha açmak gerekirse çalışanlar örgütün kişileştirilmesine istinaden,kendilerine yapılan olumlu ya da olumsuz muameleleri örgütün onların çalışmalarından hoşnut olup olmadığına ilişkin bir işaret olarak görür.Çünkü çalışanlar örgütü kişileştirirken o vakte dek örgütün daha yüksek konumlarında çalışan üyelerinden aldıkları ödül ve cezaların onlarda yarattığı kişisel deneyimlerden yola çıkarlar (Wayne vd.,1997:87). Bunun sonucunda çalışanlar, işveren örgütün çalışanlarının katkılarına ne kadar değer verdiğine ve onların esenliklerini ne kadar göz önünde bulundurduğuna dair genel bir kanı oluştururlar. Bu genel kanı çalışanların algıladığı örgütsel destek düzeyini göstermektedir. Çalışanlar algıladıkları örgütsel destek düzeyine bağlı olarak çalıştıkları örgüte ve örgütün amaçlarına bağlanmaktadır. Algılanan örgütsel destek düzeyinin düşük ya da istenen seviyede olmaması durumunda çalışanların örgüte bağlılıkları azalmakta ve işi bırakmayı düşünebilmektedirler. Personel devir hızının artması ve buna bağlı maliyet artışı göz önünde bulundurulduğunda algılanan örgütsel desteğin verimlilik üzerindeki etkisi daha net anlaşılmaktadır (Sadaf, S., 2011:7).

Küçük akarsuların birleşerek büyük bir nehri oluşturması gibi, farklı unsurlar, farklı miktarlarda birleşerek örgütsel desteğin oluşmasını sağlar. Bu unsurlardan ilk göze çarpan iletişim deneyimleridir. Örgütsel destek algılamalarının önemli bir kısmı günlük iletişim tecrübelerinden kaynaklanır. Personelin örgütsel destek algılamaları açısından, yönetici-personel iletişimi üzerinde titizlikle durulması gerekir. Bu yüzden yöneticiler tutarlı bir şekilde, ifadelerinde, politikalarında ve uygulamalarında, açık veya örtülü, örgütsel destekle ilgili mesajlarının bilincinde olmalıdır. Bu mesajlar algılanan örgütsel destek üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Personel, tepe yönetiminden çeşitli kanallarla sürekli olarak değerli olduğuna yönelik mesajlar, övgü ve onay alıyorsa daha yüksek örgütsel destek hisseder (Akın, 2008: 142).

Çalıştıkları örgütü bir kişi gibi görme eğiliminde olan çalışanlar, öneri ve şikayetlerinin göz önünde bulundurulmaması ve dikkate alınmaması gibi durumlarda örgüt tarafından kabul görmediklerini hissederler. Bu durum iş etkileşiminden doğan psikolojik anlamın ortadan kalkmasına yol açabilir (Çakır, 2001: 154). Örgüt tarafından önemsenmemek çalışanların gözünde örgütün onlara yeterince bağlılık göstermediği şeklinde yorumlanır. Algılanan örgütsel destek örgütün çalışanlarına gösterdiği bağlılıkla doğru orantılıdır. Destekleyici bir örgüt en basit şekilde ifade etmek gerekirse çalışanlarına bağlıdır. Bu bağlılığın çalışanlarda örgütsel destek olarak algılanması için de örgütün çalışanlarına gösterdiği bağlılığın hem sosyo-duygusal hem de ekonomik (maaş, terfi, eğitim gibi) bileşenlerinin olması gerekir. Örgütün çalışanlarına göstereceği duygusal destek, kriz zamanları gibi zor zamanlarda çalışanların ekonomik konularda örgüte karşı daha anlayışlı olmasını sağlayacak; çalışanların emeklerinin karşılığını maddi anlamda aldığı bir örgütte de duygusal desteği oluşturan önemli bileşenlerden biri sağlanmış olacaktır. Kısacası örgütün çalışanlarına gösterdiği duygusal ve ekonomik desteğin sonuçları arasında da önemli bir bağ bulunmaktadır. Çalışanlar, algılanan örgütsel desteği kurumun onayladığı ve özendirdiği aktiviteleri yerine getirmeleri sonucunda edinecekleri olası sembolik ve materyal kazanımları gözden geçirmek için kullanabilirler (Eisenberger ve Rhoades, 1990:52). Dolayısıyla bu kazanımların örgüt tarafından iyi bir biçimde ortaya konulması ve özendirilen aktiviteler yerine getirildiğinde çalışanların vaat

edilen sembolik ve materyal kazanımları, algılanan örgütsel desteğin sağlanması ve sonrasında sürdürülebilmesi için elde etmesi gerekmektedir. Bu şekilde, algılanan örgütsel destek çalışanların tutumları ve davranışları üzerinde olumlu bir etki yaratabilir; çünkü böylece bireylerde çalıştıkları örgüte benzer şekilde karşılıkta bulunmak için bir sorumluluk hissi oluşmuş olur. Bu sorumluluk hissinin karşılıklı olarak devam etmesi de algılanan örgütsel destek düzeyinin yüksek olmasıyla alakalıdır. Örgütün çalışanlarına değer verdiğinin en önemli dışavurumu olan algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütleri için daha fazla emek gösterdiklerinde bu çabalarının karşılıksız kalmayacağını bilmeleri anlamına da gelir. Bu yüzden algılanan örgütsel desteğin öneminin farkına varmış bir örgütte çalışanlar da işverenleriyle ve örgütleriyle kurdukları ilişkiye kayıtsız kalmazlar; tam tersine bu ilişkideki karşılıklılık ilkesinin devamı için aktif bir biçimde emek gösterirler. Dolayısıyla çalışanlar ve işveren örgüt arasında kurulmuş olan bu dinamik ilişki algılanan örgütsel desteği de aktif bir biçimde yeniden kurulan ve karşılıklı eylemlerle pekiştirilmesi mümkün bir etmen haline getirir. Örgütlerin çalışanlarını desteklediklerine ve çalışanlarına değer verip onların katkılarını önemsediklerine dair bir kanı oluşturabilmeleri için kullanabilecekleri pek çok farklı mekanizma ve yaklaşım bulunmaktadır (Liu, 2004: 15).

Örgütler farklı alanlarda faaliyet gösterdiği için bu farklılıklar örgüt çalışanlarına ilişkin farklı dinamiklerin ve etkenlerin de göz önünde bulundurulmasını gerektirmektedir. Örneğin kendi içinde büyük farklılıklar gösteren hizmet sektöründeki bir iş alanının, sanayi sektöründeki bir iş alanıyla karşılaştırılması algılanan örgütsel desteği farklı iş alanlarında oluşturan etmenlerin ve buna bağlı olarak ortaya çıkan sonuçların karşılaştırılmasında oldukça önemlidir. Ayrıca bu bağlamda yapılacak bir çalışma algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörlerin çeşitliliği ve ortaya çıkan sonuçların farklılığını göstereceği için algılanan örgütsel desteğin sağlanmasında farklı mekanizmaların ve yaklaşımların geliştirilmesinin önemi ve gerekliliğini de ampirik olarak ortaya koyacaktır. Algılanan örgütsel destek, çalışanların deneyimlerinden yola çıkarak çalıştıkları örgüte örgütün politikaları, kuralları, prosedürleri ve eylemleri üzerinden iyi veya kötü bir niyet biçmesidir (Eisenberger vd., 2001: 42). Çalışanlar bunu yaparken

örgüte ilişkin deneyimlerinden yola çıktıkları için bu deneyimleri oluşturan bileşenlerin de algılanan örgütsel desteğin sağlanması adına tahlilinin yapılması gerekmektedir. Gerektiğinde çalışanların da örgütün kuralları ve eylemlerine yönelik söz hakkına sahip olması ve bu yapılırken çalışanların halihazırdaki iş deneyimlerinin göz önünde bulundurulması algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkileyecektir. Örgütsel destek literatüründe hem örgütsel desteği oluşturan ve etkileyen faktörler hem de örgütsel desteğin sonuçları hakkında pek çok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar algılanan örgütsel desteğin her geçen gün daha da önem kazandığını gösterirken, örgütsel desteğin hangi kavramlarla beraber tartışıldığını ve tartışılabileceğini de farklı çalışma bağlamları üzerinden göstermekte ve ileride yapılabilecek çalışmaların literatürdeki hangi açıkları kapatmaya yönelik incelemeler sunabileceğine de işaret etmektedir. Algılanan örgütsel desteğe yönelik yapılan karşılaştırmalı çalışmalar ise algılanan örgütsel desteğin yekpare ve durağan bir kavram olmadığını, tam tersine çalışanlar ve örgüt arasındaki dinamik ilişkinin sonucu olarak ortaya çıktığını ve bununla ilişkili olarak da farklı sonuçlar doğurduğunu etkili bir biçimde göstermektedir.

1.2. Algılanan Örgütsel Destekle İlgili Çalışmalar

Algılanan örgütsel destek, çalışanlar ve işverenler arasındaki karşılıklı bağlılık ilkesine dayanır. Bireylerin çalıştıkları örgütün onları desteklediğine ve onlara önem verdiğine dair algıları işe devam etmeleri, iş performansları, vatandaşlık davranışları, iş tatmini ve duygusal bağlılık başta olmak üzere örgütsel bağlılıkla olumlu biçimde ilişkilidir. Kısacası algılanan örgütsel desteğin işle ilgili tutum ve davranışların geliştirilmesinde ve işle ilgili birtakım sonuçların elde edilmesinde büyük önemi vardır (Allen vd., 2003:100).

1990'lı yılların ortalarından itibaren ivme kazanan algılanan örgütsel destek kavramına ilişkin çalışmalar Rhoades ve Eisenberger'in büyük önem taşıyan ve 70'i aşkın çalışmayı gözden geçirdikleri meta-analizinde de tekrar görünürlük kazanmıştır. Rhoades ve Eisenberger'in bu çalışmasına göre algılanan örgütsel destek kavramına dair son zamanlarda yapılan çalışmalardan bir kısmı hem

çalışanlara hem de örgütlere fayda sağlayan çeşitli iyi davranış biçimleri ve onların sonuçları vasıtasıyla algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiye bakmıştır. İşverenlerin genellikle çalışanlarının örgüte gösterdiği bağlılık ve sadakate değer verdiğini belirten Rhoades ve Eisenberger duygusal olarak çalıştığı örgüte bağlı olan çalışanların performanslarının daha iyi olduğunu, işte daha az devamsızlık yaptıklarını ve işi bırakma olasılıklarının daha az olduğunu belirtmiştir. Buna karşılık olarak çalışanlar da örgütün onlara gösterdiği bağlılıkla ilgilenmektedir. Örgütün çalışanlarına değer vermesi, kabul görme ve saygı, maaş ve terfi, bilgiye erişim ve çalışanların işlerini daha iyi yerine getirmesi için ihtiyaçları olan diğer her türlü yardımın onlara sağlanması anlamlarını içermektedir. Algılanan örgütsel destek kavramının en önemli bileşenlerinden olan karşılıklılık ilkesi çalışanların ve işverenlerin farklı beklentilerinin karşılanmasında ara bulucu rolü üstlenmektedir. Dolayısıyla algılanan örgütsel desteğin hem çalışanlara hem de örgütlere yararlı olacak şekilde sağlanması karşılıklılık ilkesinin göz önünde bulundurulması ve yapılan çalışmalarda bu ilkenin istenilen çalışan ve örgüt davranışlarını nasıl sağladığına ilişkin ampirik bilgilerin toplanması ve tahlil edilmesiyle mümkün olacaktır. Algılanan örgütsel desteğin farklı bağlamlarda nasıl sağlandığı ve hem çalışanlar hem de örgüt açısından hangi davranışları ve örgütsel değişimleri tetiklediği bu açıdan algılanan örgütsel destek literatüründe en çok çalışılan konulardan biridir.

Literatürdeki çalışmaların diğer bir kısmı algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler ve örgütsel desteğin sonuçları arasındaki ilişkilerin nedensellik yönünü kurmaya çalışırken diğer çalışmalar da bu türden ilişkilenmelerin altında yattığı farz edilen süreçlere odaklanmıştır (Rhoades vd.,2002:712). Rhoades ve Eisenberger'in meta-analizlerini yaptıkları tarihten sonra algılanan örgütsel destek literatürü daha da genişlemiş; Rhoades ve Eisenberger'in atıfta bulunduğu alanlardaki çalışmaların sayısı önemli oranda artmış ve algılanan örgütsel destek kavramıyla ilişkili başka ilişkileri ön planda tutan ya da tek bir değişkenin algılanan örgütsel desteği nasıl etkilediğine ve ne gibi sonuçlar doğurduğuna ilişkin hem hizmet sektöründe hem de sanayi sektöründe çalışmalar yapılmıştır.

Algılanan örgütsel desteğin çalışanlar ve örgüt açısından en önemli sonuçlarından biri olarak değerlendirilen örgütsel bağlılık hakkında yapılan çalışmalar algılanan örgütsel destek literatüründe büyük yer tutmaktadır ve algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki farklı iş bağlamlarında çalışanlarla yapılmış pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Bu çalışmalarda ortaya konulan argüman, çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin çalışanlarda olumlu davranış biçimleri ve tutumlar yaratacağı, dolayısıyla çalışanların örgütlerine duydukları duygusal ve normatif bağlılığı artıracağı yönündedir. Rhoades ve Eisenberger'in 2002 yılında 70'ten fazla çalışmanın kuramsal çerçevesini ve ampirik bulgularını göz önünde bulundurarak yaptıkları meta-analiz, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılığın bileşenleri arasındaki ilişkinin etki oranının her çalışmada farklılık gösterdiğini vurgulamaktadır. İlişkinin etki oranındaki bu farklılıklar göz önünde bulundurulan örgütsel bağlılık boyutlarına (duygusal, normatif ve devam bağlılıkları) ve hem algılanan örgütsel desteği hem de örgütsel bağlılığı orta ölçekte etkileyen farklı faktörlerin olmasına atfedilebilir. Ayrıca örgütlerin hangi sektörde varlık gösterdiği ve bu sektörlerin kendi içindeki özel koşulları ve dinamikleri de hesaba katılması gereken bir diğer etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılığın boyutları arasında duygusal bağlılık başta olmak üzere var olan güçlü ilişkinin yukarıda bahsi geçen farklı etmenler göz önünde bulundurularak yapıldığını ve dolayısıyla ortaya çıkan algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ilişkisinin pek çok çalışmayı bir araya getiren bir meta-analiz vasıtasıyla daha iyi bir şekilde görülebileceğini belirtmekte fayda vardır.

Örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığından oluşan üç boyutlu bir kavram olarak ele alınmakta ve bu şekilde ölçülmektedir (Allen ve Meyer, 1996:252; Meyer ve Allen, 1991:61). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık kavramsal ve ampirik olarak birbirinden farklı olmalarına rağmen aralarında önemli bir paralellik bulunmaktadır. Algılanan örgütsel destek örgütün çalışanlarına karşı olan bağlılığıyla ilgilenirken, örgütsel bağlılık da çalışanların örgüte olan bağlılığını konu edinir. Bu yüzden algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasında bu paralellikten doğan ve karşılıklılık ilkesine dayalı bir

ilişki bulunmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin varlığı çalışanların örgütlerine karşı gösterdiği bağlılıkla görünür hale gelmekte ve çalışanların örgütlerine olan bağlılığı da büyük ölçüde algılanan örgütsel desteğin örgüt tarafından sağlanmasıyla mümkün olmaktadır. Algılanan örgütsel desteği, örgütsel bağlılığı oluşturan duygusal, normatif ve devam bağlılıkları üzerinden düşünmek ve her biri örgütle kurulan farklı bir ilişkilenme ve bağlanma türü olan bu bağlılıkları algılanan örgütsel desteğin nasıl etkilediğini incelemek literatürdeki pek çok çalışmanın konusu olmuştur.

Algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılıkla yakından ilişkili, ama ondan farklı bir kavram olduğu yapılan çalışmalarla pekiştirilmiştir (Eisenberger vd., 1990; Settoon vd., 1996; Rhoades, ve Armeli, 2001). Karşılıklılık ilkesi düşünüldüğünde algılanan örgütsel desteğin çalışanlarda örgütün esenliği için bir sorumluluk duygusu yaratması beklenmektedir (Eisenberger vd., 2001:701). Örgütün çalışanlarına gösterdiği özenin örgüte de çalışanları tarafından gösterilmesi sorumluluğu çalışanların kişileştirilen örgüte duydukları duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı artırıcı rol oynayacaktır. Ayrıca algılanan örgütsel destek, duygusal destek, saygı ve kabul görme gibi sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanmasını sağlayarak da duygusal bağlılığı artırabilir (Rhoades, 2002:701). Duygusal bağlılık, çalışanların büyük oranda olumlu iş deneyimleri sonucunda çalıştıkları örgütle kurdukları duygusal bağa dayanır. Duygusal bağlılıkları yüksek olan çalışanlar çalıştıkları örgütte olmayı ‘istedikleri’ için orada çalışmaya devam ederler. Normatif bağlılık örgüte karşı hissedilen sorumluluktur; karşılıklılık ilkesinin bu bağlılık türünün sağlanılmasında önemi oldukça büyüktür. Çalışanlar algılanan örgütsel destek düzeyleri yüksek olduğunda, çalıştıkları örgüte karşı benzer bir sorumlulukla hareket etmek istedikleri için çalıştıkları örgütte kalmaya devam etmeleri gerektiğini düşünürler. Devam bağlılığı ise çalışan kişinin örgütten ayrılması durumunda hem ekonomik hem de sosyal anlamda ne gibi bedeller ödeyeceğinin artıları ve eksileriyle değerlendirilmesidir (Meyer vd., 2002:21; Jaros, 2007:7). Devam bağlılığı örgüt ve yöneticiler açısından bakılacak olursa duygusal ve normatif bağlılığa göre çalışanlarda olması pek arzu edilen bir bağlılık türü değildir (Aubé, 2007:481). Çünkü devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar o örgütten ayrılmalarının olası

olmadığı, bir alternatifleri olmadıklarını düşündükleri, yani kendilerini orada çalışmak zorunda hissettiklerinden dolayı çalışmaya devam ederler.

Yapılan pek çok çalışma algılanan örgütsel destek ve duygusal & normatif bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptamaktadır. Çalışanlarının sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayan ve bu ihtiyaçlara uygun şekilde çalışanlarına terfi, maaş artışı, kendilerini geliştirmeleri için eğitim fırsatı gibi olanaklar da sunabilen örgütlerin çalışanları sunulan bu destek ve olanaklar karşılığında çalıştıkları örgüte daha çok güvenmekte ve dolayısıyla örgütle kurdukları ilişki daha nitelikli hale gelmektedir. Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgütlerine gösterdikleri duygusal bağlılıkla yakından ilişkili olduğu ve aralarında oldukça güçlü ve olumlu bir ilişki olduğu söylenebilir. Ayrıca algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasındaki bu olumlu ilişkiyi açıklamak için sosyal kimlik kuramına atıfta bulunan Fuller vd. (2003:789) bireylerin örgüte yaptıkları katkıların işverenleri tarafından örgütün işleyişi açısından değerli bulunması durumunda çalışanların kendilerini örgüt tarafından onaylanmış hissettiğini belirtmektedir. Çalışanların örgütte yaptıkları işlerin ve statülerinin tanınması onların saygı, kabul görme, yakın ilişki kurma gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanması çalışanların sosyal kimliklerinin inşasına katkıda bulunarak örgüte karşı hissettikleri aidiyet duygusunu ve örgütleriyle duydukları gururu güçlendirmektedir. Algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki sosyal kimlik kuramı dışında sosyal değişim kuramına referansla da açıklanabilir. Sosyal değişim kuramına göre bütün insan ilişkilerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi birbiriyle etkileşime geçen bireylerin değer verdiği kaynakların değişimine dayanır. Algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki söz konusu olduğunda göz önünde bulundurulan daha çok çalışanlar ve örgüt arasındaki sosyo-duygusal ve sembolik paylaşımlardır (Gakovic ve Tetrick, 2003:651).

Gouldner'ın ortaya koyduğu karşılıklılık ilkesine dayandırılan algılanan örgütsel destek ve normatif bağlılık arasındaki ilişki örgütün çalışanlarına karşı takındığı olumlu tavrın çalışanlarda da örgüte karşı olumlu davranma sorumluluğu

geliştireceği varsayımına dayanmaktadır. Algılanan örgütsel destek ve normatif bağlılık arasındaki ilişki daha çok çalışanlar ve örgüt arasındaki paylaşımın ekonomik parametreleriyle alakalı görülse de ekonomik parametreler sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanmasında da önemli bir rol oynadığı için duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin yükselmesinin ilişkili olduğu söylenebilir. Çalışanlar örgütün sunduğu maddi olanakları göz önünde bulundurduklarında örgütte kalmaları gerektiği sorumluluğunu hissedebilirler. Çalışanlarının maddi ihtiyaçlarını karşılayan ve dolayısıyla onlara emeklerinin karşılığını alacaklarını hissettiren örgüt çalışanlarının algılanan örgütsel destek düzeylerinin ve buna bağlı olarak örgüte olan normatif bağlılıklarının yüksek olması beklenmektedir. Örgütsel bağlılığın diğer iki boyutu olan duygusal ve normatif bağlılıktan ayrı bir yerde duran devam bağlılığı, çalışanların bulundukları örgütte kalmak istemeleri ya da orada kalmayı bir sorumluluk olarak görmelerinden farklı bir şekilde örgütten ayrılmanın maliyetini göze alamamaları, yani örgütte kalmayı bir zorunluluk olarak görmeleri nedeniyle oluşur. Rhoades ve Eisenberger'in meta-analizine tekrar atıfta bulunmak gerekirse yapılan araştırmalar algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında güçlü ve olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koyarken algılanan örgütsel destek ve devam bağlılığı arasındaki ilişkinin oldukça ufak çapta ve olumsuz olduğunu belirtmektedir. Meta-analize dahil edilen her araştırmada örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında her zaman olumlu ilişkilenmeler bulunmuşken devam bağlılığı söz konusu olduğunda bu ilişkilerin çok daha değişken olduğu gözlemlenmiştir. Aradaki olumsuz ilişkiyi açıklamak için ortaya konulan argümanlardan bir tanesi algılanan örgütsel desteğin çalışanların bulundukları örgütten ayrılmaları durumunda başka seçeneklerinin olmamasından ya da örgütü bırakmanın maliyetinin yüksek olduğu durumlarda kendilerini örgütte çalışmak zorunda hissetmelerinden kaynaklanan kapana kısılmışlık duygusunu azaltmasıdır (Aubé vd., 2007: 482; Rhoades ve Eisenberger, 2002:710).

Algılanan örgütsel desteğin çalışanların kapana kısılmışlık hissini azaltacağı ve bulundukları örgütte çalışmak zorunda olduklarını düşündükleri için değil, orada çalışmayı istedikleri ya da örgüte karşı sorumluluk hissettikleri için çalışmaya devam etmek isteyecekleri göz önünde bulundurulmuştur. Devam bağlılığı çalışanlar

bakımından bir zorunluluğa işaret ettiği için örgütlerin çalışanlarının algılanan örgütsel destek düzeyini yükseltip duygusal ve normatif bağlılık düzeylerini istenilen düzeye çekmeye çalışarak kaçınmaya çalıştıkları bir örgütsel bağlılık boyutudur. Konuyla ilişkili olarak Türkiye'deki çalışanlar ve örgüt ilişkileri üzerine yazılmakta olan literatürün de gittikçe belirginleşmeye başladığı söylenebilir. Özdevecioğlu'nun (2003:113) Konya'daki beş büyük mobilya fabrikasının çalışanlarıyla yaptığı araştırmada da çıkış noktası bireylerin örgütsel bağlılıklarını artırmada örgütsel desteğin etkili olacağı düşüncesidir. Yapılan araştırma sonucunda ortaya çıkan sonuç çalışanların örgütleri tarafından desteklendiklerinde duygusal bağlılıklarının diğer bağlılık düzeylerine oranla daha yüksek bir etkilenme payına sahip olduğudur. En düşük etkilenme ise devam bağlılığında ortaya çıkmıştır.

Çolakoğlu, Çulha ve Atay'ın (2010:125) Bodrum'daki lüks bir otelin çalışanlarıyla yaptığı çalışma da hem hizmet sektörünün en önemli alanlarından biri olan turizm sektörüne eğilmesi hem de algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatminini bir ara değişken olarak ele almasıyla önemli bir araştırmadır. Bu araştırmanın bulgularına göre algılanan örgütsel destek iş tatmini, duygusal, normatif ve devam bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. İş tatmininin de örgütsel bağlılık bileşenleri üzerinde önemli bir olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırmanın sonuçlarına göre iş tatmininin, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılığının farklı düzeyleri üzerinde kısmi oranda ara değişken rolü vardır. Türkiye bağlamında farklı iş alanlarında yapılacak ampirik çalışmalar algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılığın bileşenleri ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ayrıntılandırmada büyük önem taşmaktadır.

Çalışanların örgütsel davranışlarını etkileyen en önemli etmenlerden biri örgütün çalışanlarına nasıl davrandığıyla ilişkilidir. Örgütün çalışanlarıyla kurduğu ilişkinin adaletli olması çalışanların algılanan örgütsel destek algılarını ve örgüte olan bağlılıklarını artıracak ve iş performanslarını da olumlu yönde etkileyecektir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık algısının ve buna bağlı olarak da arzu edilen örgütsel davranışların ve kültürün geliştirilmesinde de çalışanların algıladığı örgütsel adaletin düzeyi çok önemlidir. Rhoades ve Eisenberger'in algılanan örgütsel desteği

belirleyen etmenlerden (öncüllerden) biri olarak gördüğü örgütsel adalet kavramı prosedürel ve dağıtımsal adalet olmak üzere iki ayrı bileşen üzerinden düşünülmektedir. Prosedürel adalet kaynakların çalışanlar arasında dağıtılması sürecinde kullanılan yöntemlerin ne kadar adil olduğuyla ilgilenir (Greenberg, 1990:400; Rhoades vd., 2002:699).

Cropanzono ve Greenberg'in (1997:317) ifade ettiği gibi dağıtımsal adalet çalışanların elde ettikleri ücret, terfi ve ödülleri nasıl algıladıklarıyla ilgili, prosedürel adalet ise bu tür kazanımların karar verilmesinde etkili olan süreçlerin ne kadar adil olduğuna dairdir. Son yıllarda örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalarda araştırmacıların ilgisi dağıtımsal adalet algısından prosedürel adalet algısının araştırılmasına doğru kaymıştır. Bunun başlıca nedeni de örgütlerin çalışanlarına verdiği ücret, terfi, ödül gibi unsurlardan ziyade bu unsurların dağıtımında rol oynayan süreçlerin daha önemli hale gelmesidir. Örgütlerin çalışanlarına sunduğu fırsat ve olanakların örgüt dışı baskılar yoluyla değil de, örgütün kendi isteği ve adaletli olmaya verdiği değer üzerinden çalışanlarına sunulması da çalışanların adalet algısını etkilemektedir. Dolayısıyla çalışanlara adilane davranmaya önem veren ve bunu dış baskılara ya da gerekliliklere uymak zorunda oldukları için değil, çalışanlarına değer verdikleri için yapan örgütlerin çalışanlarının örgütsel adalet algısı daha yüksek olacaktır. Çünkü çalışanlara sunulan ücret, maaş, ödül gibi unsurların altında nasıl bir sürecin yattığı en az bu unsurların kendisi kadar, hatta çoğu zaman bu unsurların kendisinden daha önemlidir.

Örgütsel adalet algısı üzerine yapılan çalışmalar adalet algısının karar alma, performans değerlendirme gibi süreçleri nasıl etkilediğine bakmış ve buradan yola çıkarak örgütlerinin karar alma ve performans değerlendirme süreçlerini adil bir biçimde yönettiğine inanan çalışanların değişime daha açık ve çalıştıkları örgüte karşı daha olumlu bir tavır takındığı sonucuna varmıştır. Dolayısıyla örgütsel adalet algısı çalışanların algıladıkları örgütsel desteği de etkilemektedir diyebiliriz. Rhoades ve Eisenberger'in meta-analizlerinde ele aldıkları çalışmalar içerisinde prosedürel adaletin algılanan örgütsel destekle ilişkisine dair bir değerlendirme yapılmıştır. Fakat bu değerlendirmeye ilişkin göz önünde bulundurulması gereken etmen

prosedürel adalet ve algılanan örgütsel arasındaki ilişkinin söz konusu çalışmalarda doğrudan gözlemlenmediği, farklı örgütsel etmenlerin de bu ilişkiyi etkilemiş olabileceğidir. Yine de algılanan örgütsel adalet ve prosedürel adalet arasında olumlu bir ilişki olduğu hem literatürdeki diğer çalışmalarla hem de Rhoades ve Eisenberger'in meta-analizinde açık bir biçimde ortaya konmuştur. Örgütsel adalet ayrıca iş tatmini ve örgütsel bağlılığı da etkileyen etmenlerden biridir. Örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanların örgütlerine duyduğu duygusal ve normatif bağlılık da artmakta ve örgütsel adalet iş tatminlerini de olumlu yönde etkilemektedir. Türkiye bağlamında yapılan çalışmalarda da örgütsel adalet algısı önemli bir araştırma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır; algılanan örgütsel destek kavramıyla olan ilişkisinden ziyade daha çok örgütsel adalet algısının kendisi, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi konularla olan ilişkisi bağlamında ele alınan örgütsel adaletin başlı başına önem atfedilmesi gereken bir etmen olduğu söylenebilir. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini gibi kavramlarla yakından ilişkisi olduğu düşünüldüğünde yapılan çalışmaların da algılanan örgütsel destek çalışmalarına büyük katkıda bulunduğu söylenebilir.

Örneğin Özmen, Arbak ve Özer'in (2007:19) çalışması adalete verilen değer ve algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkileri irdelerken adalete atfedilen göreli değerin çalışanların adalet algılarını farklılaştırıp farklılaştırmadığını belirlemeye çalışmaktadır. Çakar ve Yıldız'ın (2009:68) bankacılık ve sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren 12 farklı firmanın çalışanlarıyla yaptığı araştırmada ise algılanan örgütsel desteğin, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken rolünde olup olmadığı incelenmektedir. Araştırmanın sonucuna göre hem prosedürel hem de dağıtımsal adaletin çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilediği ortaya konulurken, çalışanların adalet algısının algılanan iş tatminin üç boyutu ile ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin tam ve kısmi ara değişken etkisine sahip olduğunu göstermiştir. Yavuz'un (2010:302) incelemesi ise kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarında bir farklılaşma olup olmadığına eğilmiş ve sonuç olarak çalışma dahilindeki özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılarının kamu çalışanlarına kıyasla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Algılanan

örgütsel desteğin sağlandığı ve örgütsel adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu pek çok çalışmayla ampirik olarak da onaylanmıştır. Örgütlerin çalışanlarını desteklemesi örgütsel adaleti sağlaması anlamına da gelmektedir. Bu yüzden çalışanların örgütsel adalet algısı algılanan örgütsel destek düzeyiyle yakından ilişkilidir.

Algılanan örgütsel desteği ortaya çıkaran etmenler ve örgütsel desteğin sonuçları üzerine yapılan doğrudan çalışmaların yanı sıra örgütsel desteğin bazı bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkide ara değişken rolü olduğunu ortaya çıkaran araştırmalar da bulunmaktadır (Çakar ve Yıldız, 2007:77).

Literatürde algılanan örgütsel desteğin insan kaynakları uygulamalarının duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma eğilimi ile olan ilişkisinde ara değişken rolü oynayıp oynamadığına da bakılmıştır. Rhoades, Eisenberger ve Armeli (2000:826) de örgütsel bağlılıkla ödüller, prosedürel adalet ve yönetici desteği gibi değişkenler arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin ara değişken etkisine sahip olduğunu ortaya koyan bir çalışma yapmıştır. Prosedürel adalet algısının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma / işi bırakma gibi çalışanları yakından ilgilendiren meseleleri algılanan örgütsel destek aracılığıyla etkilediğini gösteren çalışmalardan biri Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor'ın (2000:738) konuyla ilgili incelemesidir. Yapılan çalışmaların çok ufak bir kısmına göz atmak bile algılanan örgütsel desteğin salt öncülleri ya da sonuçları açısından değil, bir ara değişken olarak sahip olduğu etkiyle de oldukça önemli bir kavram olduğunu göstermiştir. Örgüt düzeyindeki farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda algılanan örgütsel destekle etkileşime giren ve ilişkilenen etmenler ve bu etmenlerin etki oranı da değişim göstermektedir. Bu yüzden farklı örgüt bağlamlarında yapılacak çalışmalar örgütsel adalet algısıyla algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkiyi de daha iyi betimleyecektir.

Örgütsel desteğin görece daha az çalışılan kavramlarına dair bir çalışma yapmış olan Turunç ve Çelik (2010:183) savunma alanında faaliyet gösteren küçük işletmelerde çalışanlarla yaptıkları araştırmada algılanan örgütsel destek ve iş

stresinin özdeşleşme ve iş performansı üzerindeki etkilerini analiz etmiştir. Araştırmanın sonuçları algılanan örgütsel desteğin ve iş stresinin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı bir biçimde etkilediğini ve örgütsel özdeşleşmenin hem iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu hem de algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında tam aracılık rolünü üstlendiğini göstermiştir.

İnsan kaynakları uygulamaları ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki de literatürde görece daha az çalışılan bir konudur. İlerici insan kaynakları uygulamalarının uygulamaya konmasının çalışanların yeteneklerini, motivasyonlarını ve davranışlarını etkilediği ve örgüt için stratejik avantaj yarattığı inanılan bir görüş olmasına rağmen bu etkiyi farklı şekillerde ortaya çıkaran mekanizmaların incelenmesine gerek duyulmaktadır. Diğer bir araştırma göre algılanan örgütsel desteğin rolünü çalışanların insan kaynakları uygulamaları ve önemli iş edinimlerine dair algılarıyla ilişkilendirerek bu açığı kapatmaya çalışmaktadır (Liu,2004:2).

Ayrıca Allen, Shore ve Griffeth'in (2003:99) araştırması da işten ayrılma sürecinde algılanan örgütsel desteğin ve destekleyici insan kaynakları uygulamalarının rolünü incelemektedir. Araştırmanın sonuçları çalışanlardaki destekleyici insan kaynakları uygulamaları (karar verme süreçlerine katılma, ödüllerin adil dağıtımı, büyüme fırsatları) algısının algılanan örgütsel destek kavramının gelişimine katkıda bulunduğu ve örgütsel desteğin de insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile olan ilişkisinde ara değişken rolüne sahip olduğunu ortaya koymuştur.

1.3. Algılanan Örgütsel Destek Kuramları

Bu bölümde algılanan örgütsel destek kuramları olarak, sosyal değişim kuramı, karşılıklı ilişki norm kuramı, lider-üye değişimi kuramı ve algılanan örgütsel destek kuramı açıklanmıştır.

1.3.1. Sosyal Değişim Kuramı

İnsan sosyal bir canlı olup, hayatta kalmak için toplumun diğer bireylerine bağımlıdır. Hiç kimse toplumdan izole ve bağımsız olarak hayatını devam ettiremez. Dayanışma olarak tanımlanan bu bağ sosyal değişim teorisinin temelini oluşturmaktadır (Ishfaq, A. vd., 2012:30).

Algılanan örgütsel destek kuramları içerisinde bulunan sosyal değişim kuramı, tarafların, ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğü temeline dayanır. Bu ilişkilerde, sahip olunulan konum önemlidir. Bir kişinin, diğer bir kişi ile olan ilişkisindeki konumu, değişim açısından bağımsızlık durumu, bağımlılık durumu ve karşılıklı bağımlılık durumu olarak üç şekilde oluşur. Bağımsızlık ve bağımlılık durumlarında sosyal değişimden söz edilemez; sosyal değişimden söz edebilmek için karşılıklı bağımlılık olmalıdır. Bu yönüyle sosyal değişim, başkalarıyla karşılıklı dayanışmayı ve bağlılığı gerektirir Sosyal değişimde taraflar; işverenler, yöneticiler, işgörenler, sendikalar, tedarikçiler ve müşteriler olabilir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:5).

Sosyal değişim kuramı, çalışanların işyerindeki davranışlarını anlamlandırmak adına kullanılan en etkili kavramsal paradigmalardan biridir. Sosyal değişim ve istikrar gibi kavramları en az iki taraf arasında yapılan müzakere sürecinin bir parçası olarak ele alan sosyal değişim kuramı antropoloji, sosyal psikoloji ve sosyoloji gibi farklı disiplinler arasında uzun zamandır bir köprü görevi görmektedir. Sosyal değişim kuramının nasıl açıklandığına dair farklı görüşler ortaya çıkmış olsa da, sosyal değişim kuramının birtakım yükümlülükler yaratan bazı etkileşimleri kapsadığını belirtilmiştir. Ayrıca sosyal değişim kuramının kendisi tek bir kuramdan ziyade, pek çok kuramın birbiriyle tartışarak ya da birbirini destekleyerek ilişkilendiği bir referans verme çerçevesine işaret etmektedir (Emerson, 1976:336).

Sosyal değişim kuramının sunduğu düşünsel çerçeve toplumsal iktidar, ağlar, yönetim kurulunun bağımsızlığı, örgütsel adalet, psikolojik sözleşmeler ve liderlik gibi pek çok farklı kavramın önem kazandığı alanlarda kullanılmış ve değerli bulunmuştur. Sosyal değişim kuramı içinde ele alınan etkileşimlerin genellikle birbirine bağlı olduğu ve başka bir kişinin eylemlerine bağlı olarak ortaya çıktıkları kabul edilmektedir; ayrıca bu birbirine bağlı etkileşim ve işlemlerin nitelikli ilişkiler üretme potansiyeline sahip olduğu ortaya konulmaktadır. Pek çok alanla ilişkili olarak kullanıldığını belirttiğimiz sosyal değişim kuramının West ve Turner'ın belirttiği gibi hem insan doğasına hem de insanlar ve örgütler arasında kurulan ilişkilerin doğasına dair öne sürdüğü birtakım varsayımlar bulunmaktadır. Bu kuramın insan doğasına dair öne sürdüğü varsayımlar arasında insanların ödül peşinde olduğu ve cezalardan kaçınmayı hedefledikleri, insanların mantıklı varlıklar olduğu ve maliyet ve ödül değerlendirmesi yaparken kullandıkları standartların zaman içinde ve kişiden kişiye değiştiği gibi temel ilkeler vardır. Sosyal değişim kuramının ilişkilerin doğasına dair öne sürdüğü varsayımlar ise çok temel iki ilkeden oluşmaktadır: İlişkiler birbirine bağımlıdır ve ilişkilerin her birisi bir sürece işaret eder. İnsan doğasına ve ilişkilerin nasıl yürüdüğüne dair öne sürülen bu temel varsayımlar sosyal değişim kuramının farklı teorileri birbirine konuşturmak konusunda nasıl bir referans çerçevesi sunabileceğini göstermektedir (West ve Turner, 2009:188).

Sosyal değişim kuramının temel ilkelerinden biri ilişkilerin zaman içinde güvenilir, sadık ve karşılıklı bağlılıklara evrileceğini söylemektedir. Bunun gerçekleşmesi için tarafların bazı değişim kurallarına uyması gerekmektedir. Değişim kuralları bir değişim ilişkisi içindeki katılımcıların arasında oluşan ya da onlar tarafından kabul edilen bir durumun normatif bir biçimde tanımlanmasıdır. Dolayısıyla tarafların değişim ilişkisi esnasında uyması gereken kural ve normlar kurulacak ilişkilerin ana hatlarını belirlemektedir. Cropanzano vd.'e göre sosyal değişim kuramının örgütsel davranış modellerinde kullanılması araştırmacının öncelik verdiği değişim kuralı ya da ilkesine bağlı olarak şekillenir. Örgütsel davranış modellerinin betimlenmesinde ve araştırılmasında oldukça verimli ve etkili bir düşünme çerçevesi sağlayan sosyal değişim kuramının işletme literatüründe

kendine en çok yer bulan ve en çok araştırılan tarafı da değişim kurallarından biri olan karşılıklılık ilkesine dayalı beklentilerdir. Karşılıklılık ilkesini karşılıklı ilişki norm kuramı içinde ele alarak karşılıklılığın ilkelerinin neler olduğuna dair daha ayrıntılı bilgi vermek hem sosyal değişim kuramının daha iyi anlaşılmasını sağlayacak hem de algılanan örgütsel destek kuramı gibi sosyal değişim kuramından etkilenerek geliştirilen kuramların nasıl bir düşünme çerçevesi sunduğunu anlamamıza yardımcı olacaktır (Cropanzano ve Mitchell, 2005:874-875).

Sosyal değişim kuramının iş yeri davranışlarıyla ilgili çalışma ve araştırmalarda kullanılmaya başlanması oldukça yeni sayılabilir. Çalışanlarının örgüte bağlanması, istenen iş performansı seviyesinin yakalanması örgütsel vatandaşlık dahilindeki arzu edilen iş davranışlarının geliştirilmesi örgüt ve örgüt yöneticileri için oldukça önemlidir. Çalışanların örgüt lehine davranışlar geliştirmelerini sağlayan en önemli değişim kurallarından birisi Gouldner'ın ortaya koyduğu karşılıklılık ilkesidir. Sosyal değişim kuramının örgütler ve örgüt içi davranışlar bağlamında da kullanılmaya başlanmasıyla beraber araştırmacıların sosyal değişim kuramına ilgisi artmış ve özellikle karşılıklılık ilkesi algılanan örgütsel destek kuramının oluşturulmasında önemli bir yere sahip olmuştur. Sosyal değişim kuramını örgütler bağlamında kullanan birbiriyle ilişkili ama kavramsal olarak birbirinden ayrı iki temel araştırma alanı ortaya çıkmıştır. Bu araştırma alanlarından bir tanesi lider-üye değişimi olarak adlandırılan kuramın sağladığı düşünsel çerçeveyi kullanarak yapılan çalışmalardan oluşurken diğer araştırma alanı da sosyal değişim kuramının sunduğu düşünsel çerçeveyi örgüt bağlamında karşılıklılık ilkesini ön planda tutarak geliştiren algılanan örgütsel destek kuramı altında yapılan çalışmalardan oluşmaktadır (Wayne, Shore, Bommer ve Tetrick, 2002:590).

Sosyal değişim kuramını kullanan başlıca iki kurama daha ayrıntılı bakmadan önce hem sosyal değişim kuramındaki en önemli değişim ilkesi olan hem de bu kurama dayanarak ortaya çıkmış iki farklı kuramın da geliştirilmesinde önemli bir rol oynayan karşılıklılık ilkesine (karşılıklı ilişki norm kuramına) bakmak anlamlı olacaktır. Böylece örgüt bağlamında yapılan ve algılanan örgütsel destek ya da lider-

üye değişim kuramı literatürü altında yapılan çalışmaların hangi prensiplerden hareketle geliştirildiği ve nasıl bir düşünsel çerçeve sundukları da açıklık kazanacaktır.

1.3.2. Karşılıklılık İlkesi (Karşılıklı İlişki Norm Kuramı)

İnsanlar amaçlarına ulaşma yönünde birtakım eylemlerde bulunurlar. Bu tür eylemleri gerçekleştirmeye çalışırken ilişki içinde oldukları tarafa da kısmen bağlıdırlar. Karşılıklı ilişki norm kuramı, insanların elde ettikleri yararlara karşılık olumlu davranış göstereceği temeline dayanır. Karşılıklılık normunun söz konusu olabilmesi için öncelikle kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve onlara zarar verecek herhangi bir davranışta bulunmamaları gerekmektedir. En kısa ifade ile karşılıklılık normu, kişilerin kendilerine yardım edene bir şekilde yardımla karşılık verecekleri varsayımına dayanmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:5).

Davranış ve eylem dizilerinin sosyal değişime yol açması için başlıca iki şartın yerine getirilmesi gerekir. Sosyal değişimin sağlanması için davranış dizisinin ancak diğer insanlarla etkileşime geçildiğinde başarılabilecek amaçlara yönelmesi bu şartlardan ilkidir. İkinci şart ise söz konusu davranış dizisinin ulaşılacak amaçların başarısını ilerletmek için farklı araçlar kullanmanın yollarını aramasıdır. Karşılıklılık ilkesi de bu modelden ortaya çıkmıştır. Karşılıklılık ilkesi iki tarafın birbirinin eylemlerini karşılıklı bir biçimde pekiştirmesidir. Bu süreç taraflardan en az biri bir ‘hamle’ yaptığında başlar ve eğer diğer taraf da bu hamleye karşılık verirse yeni bir değişim sürecini oluşturan eylem zinciri hayata geçmiş olur. Süreç bir kez işlemeye başladığı vakit sonuçlardan her biri kendi kendini oluşturan ve güçlendiren bir döngü yaratabilir. Birbirine bağlı sosyal değişimlerdeki karşılıklı ilişkilerde anlaşılması gereken en önemli kavram bağlılıktır. Tamamen bağımsız olmak ya da karşı tarafa tamamen bağımlı olmak bir sosyal değişimin varlığına işaret etmez. Bunun nedeni değişimin iki taraflı bir işlem olmasıdır. Yani bir şeyler verilmeli karşılığında da bir şeyler alınmalıdır. Bu nedenle karşılıklı ve birbirini tamamlayan düzenlemeleri içeren karşılıklı bağımlılık sosyal değişimin bütün yapısal analizlerini olası kılan belirleyici bir özellik olarak görülür. Karşılıklı bağımlılık sosyal değişim kuramı

literatüründe de önemli bir yer tutmaktadır. Eğer kişilerden biri karşı tarafa yarar sağlıyorsa, bu yarardan faydalanan taraf da benzer şekilde karşılık vermelidir. Kısacası taraflardan birinin davranışı karşı tarafta da benzer olması beklenen bir eylem dizisini harekete geçirmelidir. Taraflardan birinin davranış ve eylemleri karşı tarafın davranış ve eylemlerine bağlı olarak şekillendiği için bu birbirine bağımlılık durumu risk etmenini azaltır ve taraflar işbirliği yaparak ya da üretken değişim ilişkileri yoluyla karşılıklı fayda sağlarlar (Molm, 1994:165).

Örgüt bağlamında düşünecek olursak çalışanların işverenleriyle kurdukları ilişkinin karşılıklı davranış ve eylemlerle pekişmesini ve yeni davranış ve eylem biçimlerinin, hem işverenler hem de çalışanlar lehinde gerçekleşmesini ve yerleşmesini sağlar. Dolayısıyla örgüt bağlamında gerçekleşen her türlü sosyal değişim ilişkisi, tarafların karşılıklı olarak birbirlerinin davranış ve eylemlerine benzer bir şekilde cevap verme kaygısı taşıdığı bir şekilde gerçekleşirse tarafların işbirliği yapma konusundaki istekleri artacak ve karşılıklı ilişkinin getirdiği risk etmeni azalacak ya da ortadan kalkacaktır.

Bir norm ve bireysel yönelim olarak karşılıklılık, norma uymayan kişilerin cezalandırıldığı bir kültürel buyruk olarak görülmüştür. Karşılıklılığı bir norm olarak düşünmek bir kişinin nasıl davranması gerektiğine dair düşünmeyi de beraberinde getirir ve söz konusu normlara uyan kişilerin bu normlara uygun bir biçimde davranmaları/karşılık vermeleri gerekmektedir. Kültürel ve bireysel farklılıkların karşılıklılık ilkesine verilen değeri etkilediğine dair literatürde çalışmalar mevcuttur (Shore ve Coyle-Shapiro, 2003).

Ayrıca farklı değişim yönelimlerine sahip bireylerle yapılan çalışmalar da değişim yönelimi güçlü bireylerin kendilerine yapılan bir iyiliğe ya da kendilerine gösterilen iyi bir davranışa benzer şekilde karşılık verme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Algılanan örgütsel destek ve işe gelmeme arasındaki ilişki incelendiğinde, ikisi arasındaki ilişkinin değişim ideolojisi yüksek olan bireylerde düşük olanlara nazaran daha güçlü olduğu görülmektedir. Değişim ideolojisinin algılanan örgütsel destek ve çalışanların hissettiği sorumluluk duygusu,

vatandaşlık davranışları, sarf edilen emek ve ortaya çıkan performans arasındaki ilişkileri güçlendirdiği kabul edilebilir. Değişim ideolojisinin etkileri algılanan örgütsel destekle sınırlı değildir. Değişim ideolojisinin iş tatmini, prosedürel adalet, işe bağlılık gibi diğer önemli örgütsel bileşenleri de etkilediği ve bireylerin örgütsel politikalara karşı duydukları hassasiyeti arttırıp çalışanların örgütte çalışmaya devam etme kararını vermelerinde rol oynadığı da yapılan çalışmalarla gözlemlenmiştir. Kısacası karşılıklılık ilişkisini norm üzerinden düşünmek ve değişim ideolojisine dair daha derinlikli çalışmalar yapmak örgütsel davranışların ve sonuçların nasıl şekillendiğine dair araştırmacıların içgörü kazanmasını sağlamış ve hem işverenlerin hem de çalışanların lehine geliştirilebilecek eylem ve davranış zincirlerini belirlemede rol oynamıştır. Karşılıklılık, içinde bulunulan bağlamın gerektirdiği karşılıklılık eylemine göre hem olumlu hem de olumsuz davranışlara yol açabilecek bir mekanizmadır. Ayrıca kişilerin değişim ilişkisi söz konusu olduğunda olumlu ve olumsuz yönelimlere sahip olduğu söylenebilir. Olumsuz değişim yönelimi, yapılan olumsuz muamelelere olumsuz şekilde karşılık verme eğilimi, olumlu değişim yönelimi de yapılan olumlu muamelelere bireylerin benzer şekilde olumlu davranışlarla karşılık vermesi anlamına gelmektedir. Bireylerin karşılıklı ilişkilerdeki yönelimleri örgütsel davranışlarını ve bilgi edinmeye yönelik eylemlerini etkilemektedir. Bu yüzden kişilere has bir özellik olarak görülen değişim yöneliminin de örgüt bağlamında yapılan çalışmalarda göz önünde bulundurulmasında fayda vardır. Kişilerin davranışlarını ve bilgi edinmeye yönelik eylemlerini etkileyen sosyal değişim eğilimleri çalıştıkları örgütle olan ilişkilerinde de etkili bir rol oynayacak, dolayısıyla algılanan örgütsel destek düzeyini de etkileyecektir (Perugini ve Gallucci, 2001:20).

Karşılıklılık ilkesi evrensel olarak kabul edilen bir ilke olabileceği gibi insanların ve kültürlerin karşılıklılık ilkesini hayata geçirmesi farklılık göstermektedir. Örgüt bağlamında çalışmalar yapan araştırmacıların genellikle çalışanlar ve işveren örgüt arasındaki sosyal ilişkilere yoğunlaştığı belirtilmektedir. Çalışanların amirleriyle, meslektaşlarıyla, dışarıdan örgüte dahil olanlarla ilişkilerindeki değişim yönelimlerine bakmak karşılıklılık ilkesinin örgütler bağlamında daha genişçe ele alınmasını sağlayacak ve gelecekteki çalışmalar için de

yol gösterici olacaktır. Sonuçta karşılıklılık ilkesi bireylerin çalıştıkları örgütte ekonomik ve sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması durumunda çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerinin artacağını ve bunu takiben örgüt bağlılığı, iş tatmini, iş devamsızlığı gibi etmenlerin bu durumdan olumlu etkileneceğini öngörmektedir. Bir bakıma algılanan örgütsel destek düzeyi çalışanlar ve işveren örgüt arasındaki etkileşim ve iletişimin karşılıklılık ilkesinden yola çıkılarak tahayyül edilen ve araştırılan bir konudur. Örgütler bağlamında yapılan çalışmalarda karşılıklılık ilişkisinin farklı türleri ve bütün bu farklı türleri kapsayan bireysel ve kültürel farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır. Özellikle değişim ideolojisini belirleyen kişisel etmenler ve örgütler içerisindeki farklı gruplar arasında kurulan ilişkilerdeki karşılıklılık ilişkisi ve bu ilişkinin sonuçları daha ayrıntılı bir biçimde araştırılmalıdır (Cropanzano ve Mitchell 2005:876-878).

1.3.3. Lider-Üye Değişimi Kuramı

Sosyal değişim kuramının sunduğu düşünsel çerçeveden faydalanarak geliştirilen ve örgüt bağlamındaki çalışmalara belli bir perspektif getiren kuramlardan biri lider-üye değişim kuramıdır. Lider-üye değişim kuramı geniş bir araştırma alanı sunan örgütsel liderlik çalışmalarında liderlik süreçleri ve bunların sonuçları arasındaki öngörülen ilişkileri incelemede en ilginç ve yararlı yaklaşımları sunan kuramlardan biridir. Lider-üye değişim kuramını diğer liderlik kuramlarından ayıran en belirgin özellik bu kuramın bir lider ve üye arasındaki ikili ilişkiye odaklanması ve yapılan analizlerde diğer kuramlardan farklı olarak bu ikili ilişkiyi ön planda tutmasıdır. Lider-üye etkileşimi ilk olarak "dikey bağlantı kuramı" adıyla geliştirilmiştir. Kuram, genel olarak üstlerle astlar arasındaki dikey düzeydeki ilişkilere odaklanmakta ve örgütlerde liderlerin zamanlarının, sahip oldukları kaynakların ya da gücün sınırlı olması nedeniyle astlarının tümüne aynı liderlik tarzıyla yaklaşamayacaklarını öne sürmektedir. Dolayısıyla bu kuram, üstlerin sahip oldukları gücü ve kaynakları, astlarıyla farklı sosyal mübadele ilişkileri geliştirirken nasıl kullandıklarını belirlemeye çalışmaktadır (Bolat, 2011:257).

Wayne vd.'e göre (2002:590) lider-üye değişimi çalışan ve yönetici arasındaki etkileşimin kalitesine odaklanır ve duygusal destek oranı ve değer verilen kaynakların değişimi gibi etmenlere dayanır. Lider-üye değişim kuramına göre bir lider ve üye arasında gelişen ilişkinin niteliği birey, grup ve örgüt düzeyinde sonuçların analizini olası kılar. Sosyal değişim kuramına dayanan lider-üye değişim kuramı değişim kuramının en önemli bileşenlerinden olan karşılıklılık ilkesini lider üye ilişkilerini incelemekte kullanır. Liderlerin kişisel özelliklerine ve davranışlarına odaklanan alışıldık liderlik kuramlarından farklı olarak lider-üye değişim kuramı lider ve üye arasındaki ilişkinin karşılıklı geliştiğine ve birbirine bağlı eylemler zinciri oluşturduğuna atıfta bulunur. Dolayısıyla karşılıklılık ilkesi bu kuramın örgütsel liderlik çalışmalarına yaptığı katkıda belirleyicidir denebilir.

Lider-üye değişim kuramının genellikle iş performansıyla ve özellikle çalışanların tavırlarına ilişkin değişkenlerle olumlu biçimde ilişkilendiği saptanmıştır. Bunlar arasında yüksek performans oranları, daha iyi ve nesnel performans, işe dair daha yüksek tatmin oranı, yöneticilerden daha çok memnunluk duyma, örgüte bağlılığın güçlenmesi ve çalışanların rollerine dair daha olumlu algılara sahip olması sayılabilir. Üyelerin iş yeterlilikleri ve işi bırakmaları gibi etmenlerle lider-üye değişimi arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışmalarda net bir bulguya ulaşılmamıştır. Lider-üye değişiminin ölçümü hem lider hem de üye perspektifinden yapılabilir; ama bu noktada üzerine düşülmesi gereken soru farklı perspektiflerden ölçülen lider-üye değişiminin hâlâ aynı analitik kavram olup olmadığıdır. Lider-üye değişim kuramının gelişimi dört aşamada incelenmektedir. Birinci aşama, grup içi ve grup dışı biçiminde farklılaşan ikililerin tanımlanmasıdır. Bu aşamada dikey ikili ilişkilere ağırlıklıdır. İkinci aşama, lider-üye ilişkilerinin niteliğine ve bununla ilgili sonuçlara odaklanmaktadır. Üçüncü aşama, yüksek nitelikli lider-üye ilişkilerinin gelişiminin araştırılması ve tanımlanması üzerinedir. Son aşama ise, lider-üye etkileşiminin analizi, grup ve örgüt düzeylerine genel bir bakış açısı ortaya koymaktadır. Bu aşamada, diğer aşamalardan elde edilenlerin bütünleştirilmesi ile örgüt içinde ikili ilişkilerin nasıl sağlanacağı üzerinde durulmuştur (Kaplan, 2010:48).

Sosyal değişim kuramı ve karşılıklılık ilkesine dayanan bir diğer kuram olan algılanan örgütsel destek kuramının lider-üye değişim kuramıyla olan ilişkisine bakmak da iki kuramı daha iyi anlamak, benzerlik ve farklılıklarını görmek adına anlamlı olacaktır. Yönetici ve amirler genellikle örgütün temsilcileri olarak hareket ederek çalışanlara verilecek ödülleri belirler ve çalışanların örgüte yaptığı katkıyı değerlendirir. Dolayısıyla çalışanlar amirlerinin onlara yönelik olumlu ya da olumsuz tutumlarını örgütsel desteğin bir göstergesi olarak değerlendirirler. Söz konusu ödüller ve değerlendirmeler algılanan örgütsel destek adına çok önemlidir. Çünkü çalışanların yöneticilerinden gördükleri muamele örgütten aldıkları desteğe dair bir algı oluşturmalarını sağlar. Bu yüzden lider-üye değişimi düzeyi ya da yönetici desteğinin algılanan örgütsel desteği olumlu bir biçimde etkilediği öne sürülmektedir. Bu argüman yapılan çalışmalarla ampirik olarak da kanıtlanmaya çalışılmıştır. Algılanan örgütsel destek ve lider-üye değişiminin karşılıklı olarak birbirlerini etkilediği ortaya konmuş ve lider-üye değişimi niteliğinin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğu, bu durumda da lider-üye değişiminin çalışanların örgütsel destek algılarını etkilemede daha büyük bir rol oynadığı belirtilmiştir. Lider-üye değişimi çalışan ve yöneticiler arasındaki etkileşimin niteliğiyle ilgilenir. Algılanan örgütsel destek ise çalışanlar ve örgüt arasındaki değişim / etkileşim ilişkisini konu edinir. Algılanan örgütsel destek yöneticiler vasıtasıyla örgütün çalışanlarına gösterdiği bağlılığın düzeyini işaret eder. Lider-üye değişimi ve algılanan örgütsel destek kavramlarının her ikisi de sosyal değişim kuramına dayalı oldukları ve karşılıklılık ilkesini göz önünde bulundurdukları için literatürde bu iki kavramın kavramsal olarak farklı olup olmadığına da bakılmıştır. Yakın zamanda yapılan çalışmalarda bu iki kavramın ayrı kavramlar oldukları ve çalışanların tutumlarını ve davranışlarını farklı şekillerde etkiledikleri ortaya konulmuştur. Wayne, Shore, Bommer ve Tetrick'in hem algılanan örgütsel destek hem de lider-üye etkileşimi kavramlarını etkileyen faktörlere ve bu kavramların sonuçlarına baktığı çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgüte duyduğu bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla yakından ilişkili olduğu saptanmış, lider-üye etkileşimi kavramının da çalışanların performans düzeylerine etki edebildiği görülmüştür. Çalışma algılanan örgütsel

destek ve lider-üye etkileşimi kavramlarının ilişkili, ama farklı sosyal değişim / etkileşim süreçleri olduğunu bir kez daha göstermiştir. Bu çalışmaya göre algılanan örgütsel destek çalışanlara örgütsel destek ve güven sağlayan değişkenlerce etkilenirken lider-üye etkileşimi kavramı ise yöneticilerin ödüllendirme davranışlarıyla ilişkili bulunmuştur (Wayne vd., 2002:590-597).

Lider-üye değişim kuramı algılanan örgütsel destek çalışmalarında büyük önem taşımaktadır. Alışıldık liderlik kuramlarından farklı olarak çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiyi merkezine alan ve bu karşılıklı ilişkinin niteliğine yönelik birey, grup ve örgüt bazında analizler yapma imkânı sunan lider-üye değişim kuramı altında yapılacak çalışmalar algılanan örgütsel destek kuramı literatürüne de katkı sağlayacaktır. Algılanan örgütsel destek kuramı ve lider-üye değişim kuramı arasındaki ilişkinin daha fazla araştırılması iki kuramın da daha ayrıntılı ve derinlemesine incelenmesini sağlayarak örgüt bağlamında yapılan çalışmalara ivme kazandıracaktır.

1.3.4. Algılanan Örgütsel Destek Kuramı

Algılanan örgütsel destek kuramı 1986 yılında Rhoades ve Eisenberger tarafından geliştirilmiştir. Sosyal değişim kuramı ve karşılıklılık ilkesine dayalı bu kuramın geliştirilmesinde çalışanların çalıştıkları örgüte insanlara özgü özellikler atfetme eğiliminin farkına varılması etkili olmuştur. Algılanan örgütsel destekle ilgili çalışmalar yöneticilerin çalışanlarının örgüte duydukları bağlılık düzeyiyle ilgilenmesi durumunda, çalışanların da örgütün onlara duyduğu bağlılığa odaklandığı gözleminden yola çıkarak başlamıştır. Bir bakıma karşılıklılık ilkesinin taraflar arasındaki ilişkilere yönelik bakış açısı algılanan örgütsel destek kuramının geliştirilmesindeki en önemli unsurlardan biri olmuştur. Gouldner (1960:171) karşılıklılık ilkesini iki basit ilke üzerinden anlatır. İnsanlar kendilerine yardım edenlere yardım etmeli ve onlara yardım etmiş kişilere zarar vermemelidir. Taraflar arasında karşılıklılık ilişkisinin başlamasını ve sonrasında yerleşmesini sağlayacak davranışlar ve eylemler zinciri de çalışanlarının algılanan örgütsel destek düzeyine önem veren işverenler tarafından başlatılır. Örgütteki yöneticiler ve çalışanlar

bağlamında düşündüğümüzde karşılıklı alınıp verilen şeyler para, hizmet, bilgi gibi birtakım kişilerüstü kaynaklar olabileceği gibi onay görme, saygı ve hoşlanma gibi sosyo-duygusal kaynakların teatisi de söz konusu olabilir. Hatta algılanan örgütsel destek kavramının hem birtakım maddi kaynakların hem de sosyo-duygusal kaynakların dengeli ve adilane paylaşımı sürecinde ortaya çıktığı söylenebilir. Algılanan örgütsel destek düzeyinin örgütlerin istediği örgütsel davranışları üretmede etkili olabilmesi için karşılıklılık ilkesine dayanan bir ilişkinin çalışanlar ve işverenler (örgüt) arasında tesis edilmesi gerekmektedir. Bu ilişki örgüt çalışanlarını desteklediği ölçüde etkili olacaktır. Üstelik çalışanlarının hem maddi hem de sosyo-duygusal destek ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmadan kurulacak ilişki salt örgütün kendi amaçlarına hizmet edecek ve son tahlilde çalışanlarla örgüt arasında kurulan ilişki karşılıklı değil tek yönlü olacaktır. İki tarafın da birbirinin ihtiyaçlarını gözetip, bu ihtiyaçları karşılamak için çaba gösterdiği bir örgüt kültürünün oluşması için algılanan örgütsel desteğin karşılıklılık ilkesi üzerinden düşünülmesi gerekmektedir (Eisenberger vd., 2001:42).

Örgütsel destek kuramı çalışanların çalıştıkları örgütün onların katkılarına ne kadar değer verdiğine ve esenliklerini ne kadar göz önünde bulundurduğuna dair genel bir kanı edindiklerini varsaymaktadır. Karşılıklılık ilkesine dayanan algılanan örgütsel destek kavramı çalışanların örgütlerinin refahını göz önünde bulundurmalarını ve örgütün amaçlarına ulaşması için örgütle beraber çaba gösterip örgüte yardım etmeyi istemelerini sağlayacak sorumluluğu hissetmelerini elde etmeye çalışır. Çalışanlar örgüte duydukları minnettarlığı örgüte karşı duydukları duygusal bağlılıklarını artırarak ve örgüte daha fazla yardım ederek giderebilmektedirler. Algılanan örgütsel desteğin çalışanlardaki davranışsal sonuçları arasında çalışanların üzerlerine düşen görevleri yerine getirmeleri ve inisiyatif almaları da bulunmaktadır. Çünkü örgüt tarafından desteklenen bir çalışan kendi amaçları ve örgütün amaçları arasında bir ayrım gözetmemeye başlamaktadır. Bu yüzden iş performansı ve işe yönelik pro-aktif tutumlar geliştirmesi çok daha olası hale gelmektedir. Ayrıca algılanan örgütsel destek iş devamsızlığı ve işi bırakma gibi örgüt tarafından istenmeyen durumların da azalmasını sağlamaktadır. Algılanan örgütsel destek düzeyi yüksek çalışanların örgüte olan bağlılıklarının arttığı yapılan

çalışmalarda ampirik olarak da kanıtlanmıştır. Dolayısıyla örgüte duygusal ve normatif olarak daha bağlı çalışanların işte devamsızlık yapma ya da işi bırakmayı düşünme gibi olasılıkları düşünmeleri çok daha düşüktür. Bir tarafın diğer tarafa sunduğu kaynakların kendi inisiyatifleri ve istekleri doğrultusunda verilmesinin çok daha değerli olacağı düşünülebilir. Bu türden gönüllü yardım, yardımı eden kişinin karşı tarafa gerçekten değer verdiğine ve saygı gösterdiğine dair bir işaret olarak görülmektedir. Bu yüzden örgütsel ödüller, maaş, terfi, iş zenginleştirmesi gibi olumlu iş şartları ve örgütsel politikaların belirlenmesinde çalışanların söz sahibi olması gibi etmenler, çalışanlar bütün bunların örgütün gönüllü eylemlerinden doğduğuna inandığı ölçüde algılanan örgütsel desteğe katkı sağlayacaktır. Algılanan örgütsel destek sendikaların müzakereleri ya da hükümetin sağlık ve güvenliğe ilişkin düzenlemeleri gibi dış baskılar sonucu verilmek zorunda kalınan kaynak ve ödüllerden olumlu anlamda etkilenmemektedir. Çünkü çalışanlar bu tür durumlarda örgütün yapısal ya da hukuki yaptırımları gözeterek onları desteklediğini düşünecek ve aslında örgütün çalışanlarına sağladığı maddi ve sosyo-duygusal destek ve olanakların birer birey olarak kendi değer ve statülerinin tanınıp onaylanması anlamına gelmediği sonucuna varacaklardır (Eisenberger, Cummings, Armeli ve Lynch, 1997).

Algılanan örgütsel destek kuramı örgütün çalışanlarına gösterdiği bağlılığın farklı etmenler ve değişkenler göz önünde bulundurularak araştırılmasını sağlayan bir çerçeve sunmaktadır. Algılanan örgütsel destekle ilişkili kavramlar ve algılanan örgütsel desteğin sağlanmasının çalışanlar ve örgüt için ne gibi sonuçlarının olduğu algılanan örgütsel destek literatüründe en fazla ilgi gösterilen konulardan olmuştur. Literatürde destekleyici bir örgüt işgörenlere karşı yardımsever ve ilgi gösterici bir işyeri ile eş anlamlı olarak tanımlanmıştır. Destekleyici örgütler iş görenleri ile gurur duyarlar, onlara hak ettiklerini verirler ve onların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Böylelikle iş görenlerin performansları artar ve onlar kendilerini örgüte daha fazla ait hissederler. İnsan kaynakları uygulamalarında algılanan örgütsel destek ile ilgili iki anahtardan bahsedilir. Bunlar; örgütün iş görenlere karşı yatırım yaptığını gösteren uygulamalar ve işgörenin varlığının tanıma olarak ifade edilmektedir (Özbek ve Kosa, 2009:193).

1.4. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler

1980'lere kadar psikoloji ve sosyal psikoloji alanlarındaki çalışmalarda değinilen bir konu olan örgütsel destek bu tarihten sonra literatürde ağırlık kazanmaya başlamıştır (Akhilendra, 2011:19). İşgörenler tarafından algılanan örgütsel desteğin etkilendiği faktörler çeşitli şekillerde isimlendirilmektedir. Algılanan örgütsel desteğin şekillenmesinde ilk sınıflandırma uyum desteği, finansal destek ve kariyer desteği olarak sıralanabilir. Uyum desteği işe yeni başlayan bir elemanın işe uyumuna yönelik faaliyetlere önem verme derecesine göre ortaya çıkar. Finansal destek ise, örgütün, personelin mali ihtiyaçlarını dikkate alması, maddi ödüller vermesi, emeğinin karşılığı kadarıyla ücretlendirmesi derecesine göre oluşur. Kariyer desteği de örgütün, personelin kariyer gereksinimlerini karşılaması derecesine göre şekillenir.

Diğer bir sınıflandırmaya göre örgütsel destek düzeyini olumlu biçimde etkileyen başlıca üç faktör bulunmaktadır. Örgütsel destek kuramından yola çıkarak varılan bu üç istenilen muamele arasında örgütün adil olması, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve çalışma koşulları bulunmaktadır. Ayrıca çalışanların kişilik özellikleri de bu üç faktörü etkilediği ve belirli ölçüde belirlediği için göz önünde bulundurulmalıdır (Akın, 2008:142).

1.4.1. Örgütsel Adalet (Adil olma)

Çalışanlar, davranışlarını var olan bir durumu algılama biçimlerine göre şekillendirdikleri için çalışanların, örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır. Örgütsel adalet; çalışanların, örgütsel uygulamaların ve kararların doğruluğu konusundaki algılarını ve bu algıların çalışanlar üzerindeki etkilerini kapsar. Örgütsel adaletin önemli olması iki nedenle açıklanabilir. Birincisi; adalet, çalışanlara kişisel kazançlarını maksimize etme imkânı verir. Bu yüzden çalışanlar, uzun vadeli kazançlarını artırmak için kısa vadeli kazançlarını önemsemeyebilirler. İkincisi ise, adalet önemlidir, çünkü sembolik bir

değer taşır. Çalışanın itibarına karşılık gelen saygıya işaret eder ve kişinin statüsünü güçlendirir (İçerli, 2010:70).

Greenberg'e göre (1990:400) adalet örgütün çalışanları arasında maddi ve sosyo-duygusal kaynakları paylaştırırken kullandığı yolların adil olup olmadığıyla ilgilenir. Yani adalet çalışanların aldığı terfi, maaş artışı, ödül gibi maddi destek unsurlarının kendilerine bakmaktan ziyade örgütün bu kaynakları çalışanlara hangi koşullar altında ve nasıl dağıttığıyla ilgilenir. Adaletin yapısal ve toplumsal olmak üzere iki bileşenden oluştuğu düşünülmektedir. Yapısal bileşenler çalışanları etkileyen resmi kuralları ve politikaları kapsarken, toplumsal tarafı da kaynakların dağıtımı sürecinde kişiler arasında kurulan ilişkinin niteliğine odaklanır. Çalışanlara ciddiyet ve saygıyla muamele edilmesi ve örgütteki süreçlerin ve sonuçların nasıl belirlendiğine çalışanlara bilgi sağlanması adaletin toplumsal tarafları arasında yer almaktadır. Çalışanların örgüt tarafından onaylandıklarına ve saygı gördüklerine ikna olmaları ve dolayısıyla algılanan örgütsel destek düzeylerinin de bununla ilintili olarak artması için örgütün adalet konusunda şeffaf ve hassas davranması gerekmektedir. Bu konuda göz önüne alınması gereken bir diğer husus iletişim serbestliğidir. Çalışanların iş hakkındaki düşüncelerini rahatlıkla söyleyebilmesi ve geri bildirimler alabilmesi örgütsel adalet açısından önemlidir (Nguyen ve Victor, 2009:17).

Örgütlerde adaletle ilişkili olarak gündeme gelen bir diğer kavram genel anlamda örgütsel adalet kavramının içinde yer alan algılanan örgütsel politika kavramıdır. Bu kavram, kişilerin hak ettiğini düşündüğü ödüller ya da örgütün iyiliği pahasına kendi çıkarını ön plana çıkaracak şekilde başkalarını etkileme girişimlerine işaret eder. Örgütsel adalet, yani örgütün çalışanlarına adil davranması ve kaynak paylaşımı & dağıtımını adilane bir şekilde yürütmesi algılanan örgütsel desteği hem örgüt politikaları, kurallar gibi yapısal hem de çalışanlara saygıyla muamele edilmesi gibi toplumsal bileşenleriyle etkiler. Örgütün çalışanlarına adilane biçimde davranması, hem maddi hem de sosyo-duygusal kaynakların örgüt içindeki dağılımında prosedürel adalete özen göstermesi ve örgütteki kural ve politikaların da

prosedürel adaleti sağlayacak biçimde düzenlenmesi algılanan örgütsel desteği artıracaktır (Cropanzano vd., 1997).

1.4.2. Yönetici Desteği

Algılanan örgütsel desteğin yanı sıra çalışanların amirlerine / yöneticilerine ilişkin geliştirdikleri algılanan yönetici desteğinden de bahsedilebilir. Yöneticiler örgüt adına hareket ettikleri ve çalışanların gözünde örgütü temsil ettiklerinden dolayı yöneticilerin çalışanlara nasıl muamele ettiği örgütsel desteği etkileyen faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin çalışanlara ilişkin görüş ve değerlendirmelerini daha yüksek pozisyondaki yöneticilere ilettiğini düşünen çalışanlar için yönetici desteğinin varlığı ya da yokluğu algılanan örgütsel desteğin miktarını belirleyen etmenlerden biri olarak düşünülebilir. Yönetici desteği söz konusu olduğunda algılanan örgütsel destek kuramına yardımcı olan bir başka kuram da lider-üye değişim kuramıdır. Lider-üye değişim kuramı çalışanlar ve yöneticileri arasındaki ilişkinin niteliğine yönelik incelemelerin birey, grup veya örgüt düzeyinde yapılabilmesine ve ölçülebilmesine olanak tanır. Lider ve üye, yani yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi dinamik bir ilişki olarak kuran lider-üye değişim kuramı bu dinamik ilişki sürecini hangi etmenlerin belirlediğine bakar ve çalışanların iş performanslarına dair buradan yola çıkarak çıkarımlarda bulunabilir. Lider-üye değişim kuramının algılanan örgütsel destekle ilişkisi bu açıdan çok önemlidir ve bu ilişkinin literatürde daha çok çalışılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Küçük akarsuların birleşerek büyük bir nehri oluşturması gibi, farklı unsurlar,farklı miktarlarda birleşerek örgütsel desteğin oluşmasını sağlar. Bu unsurlardan ilk göze çarpan iletişim deneyimleridir. Örgütsel destek algılamalarının önemli bir kısmı günlük iletişim tecrübelerinden kaynaklanır. Personelin örgütsel destek algılamaları açısından, yönetici-personel iletişimi üzerinde titizlikle durulması gerekir. Bu yüzden yöneticiler tutarlı bir şekilde, ifadelerinde, politikalarında ve uygulamalarında, açık veya örtülü, örgütsel destekle ilgili mesajlarının bilincinde olmalıdır. Bu mesajlar alglanan örgütsel destek üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Personel, tepe

yönetiminden çeşitli kanallarla sürekli olarak değerli olduğuna yönelik mesajlar, övgü ve onay alıyorsa daha yüksek örgütsel destek hisseder (Akın, 2008:142).

1.4.3. Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları

Çalışanların örgüte yaptıkları katkının örgüt tarafından fark edilip onaylandığını gösteren birtakım insan kaynakları uygulamalarının algılanan örgütsel desteği olumlu anlamda etkilediği ortaya konmuştur. Bu uygulamalar arasında tanınma, maaş, terfi, iş güvencesi, otonomi, strese neden olan iş rolleri ve eğitim gibi bazı ödül ve çalışma koşulları bulunmaktadır. Bunların her biri farklı oranlarda da olsa çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerini etkiler. Çalışanların yaptıklarının örgüt tarafından tanınması ve emeklerinin karşılığı olarak maaş / terfi gibi örgütsel ödüllerin sunulması çalışanların emeklerinin boşa gitmediğine dair düşüncelerini güçlendirecek ve örgüte ilişkin düşüncelerini, dolayısıyla algılanan örgütsel destek düzeylerini olumlu biçimde etkileyecektir. İş güvencesi, şirketlerin son yıllarda küçülme ve yeniden yapılanma gibi süreçlerden geçtiği düşünülecek olursa günümüzde çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyini belirlemede daha da önemli bir etken haline gelmiştir (Aubé vd., 2007:479).

Çalışanların sürekli bir işten çıkarılma korkusu olmaksızın çalışmaları hem algılanan örgütsel destek düzeylerini artıracak hem de örgütle özdeşleşmelerini kolaylaştıracaktır. Otonomi, örgütün çalışanlarının işlerini nasıl yapacaklarına dair onlara kendi alanlarını tanıması ve onların verdiği kararlara güvenmesidir. Çalışanlarına otonomi tanıyan örgütlerde algılanan örgütsel destek düzeyi daha yüksek olacaktır. Becerilerinin ve karar verme yetilerinin değerli bulunduğunu ve tanındığını hisseden çalışanlar daha otonom davranışlarda bulunabildikleri bir örgütte hem kendilerini daha özgür hissedecekler hem de karar verme süreçlerine daha çok müdahil olacakları için örgütün amaçlarını daha çok benimseyeceklerdir. Çalışanların işlerini yaparken stres yapmasına neden olan faktörler işin kendi doğasından ya da örgüte dışarıdan yapılan baskılardan değil de örgütün kontrolünde bulunan nedenlerden dolayı ortaya çıkıyorsa bu durum çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyini olumsuz şekilde etkileyecektir. Örgüt kendi kontrolü dahilindeki

stres faktörleriyle başa çıkma yükümlülüğü taşımaktadır; aksi takdirde çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyi düşecektir. Bunun dışında çalışanların gelişimine izin veren eğitim fırsatlarının örgüt tarafından sunulması da algılanan örgütsel destek düzeyini yükseltecektir. İşlerini daha iyi yapabilmeleri ve daha profesyonel iş davranışları geliştirebilmeleri adına örgütün çalışanlarına eğitim fırsatı tanıması iki taraf için de yararlı olacaktır. Diğer bir çalışma koşulu olarak örgütün büyüklüğü sayılabilir. Çalışanların çok büyük örgütlerde kendilerini daha değersiz hissedebilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca daha büyük örgütlerde kuralların daha sıkı sıkıya işlemekte olduğu ve çalışanların büyük bir örgütte örgütün amaçlarını benimseme konusunda daha çok zorluk çekmesi dolayısıyla algılanan örgütsel destek düzeyinin de daha düşük olacağı belirtilmektedir. Algılanan örgütsel destek düzeyini belirleyen temel üç faktörden algılanan örgütsel destek düzeyini en çok etkilemesi beklenen faktör örgütsel kaynakların miktarı ve dağıtımına ilişkin süreçlerin ne kadar adil yönetildiği, yani prosedürel adaletle, alakalıdır. Örgütün çalışanlarına ödül & fırsatlar sunması ve çalışma koşullarının elverişli olması gibi faktörler örgütsel adalet kadar güçlü belirleyiciler değilken, yönetici desteği de algılanan örgütsel desteği belirleyen önemli bir faktördür. Personelin yapmaları gereken işlerin açık bir şekilde tanımlanarak onların rol belirsizliği, rol çatışması ve dolayısıyla stres yaşamamalarının sağlanması örgütsel destek algılamasını olumlu yönde etkileyecektir. Gerek iş yaşamındaki, gerekse özel yaşamındaki olumsuzluklardan dolay stres altında bulundukları zamanlarda, personele ihtiyaç duyduğu yardımın yapılması da yine örgütsel destek algılamasını güçlendirebilmektedir (Akın, 2008:143).

1.4.4. Çalışan Kişiliği

Yukarıda bahsedilen faktörler dışında göz önünde bulundurulması gereken bir diğer faktör de çalışanların kişisel özellikleridir. Çalışanların kişiliklerine dair özellikler örgütlerin eylemlerine nazaran çok daha az çalışılmış bir konudur. Çalışanların kişilik özellikleri onların davranışlarını ve sonuç olarak örgütün davranışlarını nasıl yorumladıklarını etkileyerek algılanan örgütsel destek düzeyini

etkileyebilir Ayrıca kişilikle ilgili özellikler çalışanların iş performansını ve motivasyonlarını etkileyerek de algılanan örgütsel destek düzeyini değiştirebilir. Çalışanların yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet ve çalışma süresi gibi demografik özellikleri de algılanan örgütsel destek ve örgütsel desteğin varsayılan öncülleri arasındaki ilişkideki alternatif açıklamaları ortadan kaldırmak için genellikle kontrol değişkenleri olarak kullanılmaktadırlar (Rhoades ve Eisenberger, 2002:700-701).

BÖLÜM II

2. İŞ TATMİNİ VE İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bu bölümde iş tatmini kavramı ve bu kavramı etkileyen faktörler incelenmiştir. İş tatmini ile ilgili güncel çalışmaların dâhil olduğu literatür, bu konuyla ilgili 20. yüzyılın ilk yarısında yapılan temel çalışmalarla beraber ele alınmıştır. Öncelikli olarak iş tatmini kavramının literatürde nasıl tanımlandığı ve bununla ilintili olarak iş tatmininin önemi belirtilirken literatürdeki bazı temel kuramlar da iş tatmini kavramıyla olan ilişkileri üzerinden detaylı biçimde açıklanmıştır. Bu gibi kuramların farklı boyutları konuyu daha iyi açabilmek için literatürdeki biçimiyle yansıtılmaya çalışılmıştır. İş tatmini konusunun örgütsel ve bireysel boyutlarına değinilirken tatmin kavramının doğasından dolayı psikoloji başta olmak üzere sosyal bilimlerdeki farklı kuramlara da başvurulmuştur. Bu kuramlar arasında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi veya başka bir adıyla Maslow Piramidi öncelikli olarak ele alınmıştır.

Bu bölümün ilerleyen kısımlarında iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olan motivasyon kavramı ve motivasyon kavramıyla ilgili geliştirilen kuramlara yer verilmiştir. Literatürde yer alan şekliyle motivasyon kavramıyla ilgili geçerli olan genel yaklaşımlar ve motivasyon kavramının iş tatmini üzerindeki etkileri karşıt görüşlerle birlikte değerlendirilmiştir. Literatürde motivasyon konusuyla ilgili öne çıkan en belirgin ayrım içsel ve dışsal motivasyon olarak karşımıza çıkmaktadır ve pek çok çalışma bu ayrımı göz önünde bulundurarak ilerlemiştir. Çalışanların iş motivasyonunda hem kişisel (içsel) sebeplerin hem de örgütsel (dışsal) sebeplerin belirgin ve önemli bir rolü olduğu düşünülmektedir. Ayrıca psikolojide motivasyon kavramı ele alınırken sıklıkla başvurulan inceleme biçimi motivasyonu içsel ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayırmak ve bu kavramı o şekilde incelemektir.

Çalışmanın son kısmında da iş tatminini etkileyen temel faktörler hem kişisel hem de örgütsel bileşenleriyle ele alınmıştır. Literatürde yer alan farklı

faktörlerin etkisi değerlendirilirken, motivasyon kısmında öne çıkan kavramlara paralel olarak kişisel ve örgütsel faktörler ayrı ayrı incelenmiştir. Çalışanların iş ve sosyal hayatlarıyla alakalı etmenlerin temelde bireysel ve dış unsurlar tarafından belirlendiği düşünülmektedir. Buna paralel olarak iş tatmini üzerindeki belirleyici faktörlerin de esas olarak kişisel ve örgütsel faktörlerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Sonuç olarak bu bölümde iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin literatürde genel olarak nasıl ele alındığı ve hem iş tatmininin hem de iş tatminini etkileyen faktörlerin örgütlerle olan ilişkisi incelenmiştir. Çalışanların işlerine yönelik farklı tatmin düzeyleri, bu farklı tatmin düzeylerinin birey ve örgüt üzerindeki etkileriyle beraber değerlendirilirken çalışanların örgüte bağlılıkları ve tükenmişlik gibi kavramlar da özellikle göz önünde bulundurulmuştur. Çalışanların yaptıkları işe ilişkin ortaya çıkan tatmin ve tatminsizlik düzeylerinin hangi faktörler sonucu oluştuğu ve bununla bağlantılı olarak hem bireyler hem de örgütler bağlamında ne tür örgütsel sonuçların ortaya çıktığı çalışmanın ilgilendiği noktalardandır.

2.1. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi

Tatmin terimi; istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme anlamlarını taşımaktadır. İhtiyaçların tatmin edilmesi sonucu oluşan mutluluk durumu olarak tanımlanır. Tatmin olma duygusu ancak ilgili birey tarafından hissedilebilir ve bireyin iç huzura ulaşmasını sağlamada önemli bir rol üstlenir. İş tatmini ise; kişide, çalışma yaşamı veya söz konusu kişi ile çalıştığı iş yeri koşulları arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet duygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutum olarak tanımlanmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010:198).

İş tatmini kavramı bilinen anlamıyla literatürde ilk kez 1900'lü yılların başında tanımlanmıştır. İş tatmini ile ilgili yapılan ilk tanımlar somut olmaktan ziyade soyut kavramlara atıfla şekillenmiştir ve iş tatmininin stres ve yorgunluk gibi

kavramlarla olumsuz bir biçimde ilişkilendiği belirtilmiştir. Çalışanların iş tatmini düzeylerinin yükselmesi için işleriyle alakalı stres ve yorgunluk düzeylerinin olabildiğince düşük olması gerekmektedir. Tatmin kavramı nesnel bir kavram olarak ele alınmadığı için bu kavramın örgüt bağlamındaki çalışmalara uyarlanma sürecinde ve buna bağlı olarak bu kavramın etrafında şekillenen kuram ve yaklaşımların ortaya çıkmasındaki genel tutum da duygu ve birey odaklı olmuştur. Benzer bir yaklaşım Arnett vd. (2002:89)'nin yaptığı çalışmada görülmektedir. Bu çalışmada iş tatmini kavramının duygusal parametreler üzerinden tanımlandığı vurgulanmaktadır. Farklı örgüt bağlamlarında ve farklı iş sektörlerinde (örn. hizmet ve sanayi sektörleri) söz konusu duygusal parametreler farklılık gösterebileceği için iş tatmini kavramının farklı bağlamlarda çalışılması ve hangi kavramlarla ilişkilendiğinin haritasının çıkarılması oldukça önemlidir. Duygusal değerlendirme ve parametrelerin yanı sıra iş tatmini konusunda önemli olan bir diğer unsur da çalışanların beklentileridir. İş tatmini kavramını kişinin işinden sağladığı 'gerçek kazanç' ve 'hak ettiği kazanımlar' arasındaki fark olarak kavramsallaştıran görüşler de bulunmaktadır. Bu bağlamda çalışanların beklentileri ve gerçekte elde ettikleri arasındaki paralellik iş tatmin düzeyini artırırken, aradaki farkın açılması durumunda çalışanların iş tatmin düzeylerinin düşmesi beklenir. Çalışanların işe başlamadan önce de bazı beklentileri olabilir. bu beklentiler çalışanların örgütte bulunduğu süre boyunca da kişisel ve örgütsel birtakım faktörlerden etkilenir ve iş tatmin düzeyini belirleyici rol oynar. Çalışanların işe dair beklentilerini bir bütün olarak ele alıp kişisel ve örgütsel boyutlarıyla irdelemek iş tatmini çalışmalarına katkı sağlayacaktır.

Shiu ve Yu'nun (2010:793-797) çalışmasında iş tatmini kavramı pazarlama, örgütsel kültür ve örgütsel performans gibi kavramlarla ilişkilendirilmiş ve dolayısıyla çalışanların beklentileri de kavramlar üzerinden tartışılarak somut sonuçlara evrilmiştir. İş tatmini kavramının tanımlanmasında ve değerlendirilmesinde ilk etapta beklenti gibi soyut bir kavram göz önünde bulundurulurken çalışanların iş tatmin düzeyini tanımlayabilmek ve anlamlandırabilmek için toplanan birtakım veriler karşılaştırılmıştır. İş tatmini her ne kadar tamamen somut ve nesnel parametreler üzerinden ele alınıp ölçülemese de göz

önünde bulundurulan değerlerin karşılaştırılmasıyla beraber daha somut bir sonuca ulaşmaya çalışma yaklaşımına başvurulmuştur.

Shiu ve Yu'nun yaklaşımının uygulandığı çalışmalardan bir diğeri de Saari ve Judge'ın incelemesidir. Saari ve Judge'ın (2004:396) çalışmasında incelenen konulardan biri çalışanların tutumlarını ve iş tatminini ortaya çıkaran nedenlerdir. Çalışanların tutumlarının olumlu olduğu durumlarda iş tatminlerinin yüksek olduğu, olumsuz olduğu durumlarda ise iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bir başka deyişle çalışanların olumlu tutumu işlerinden ve iş şartlarından tatmin olduklarına işaret ederken, aynı çalışanların olumsuz tutumları ise iş tatminsizliği olarak adlandırılabilmektedir. Buna karşın iş tatmini literatüründeki kuramlar tatmin ve tatminsizlik kavramlarını birbirinin zıttı olarak ele almamaktadır. İş tatmininin tatminsizliği tam olarak dışlamadığı, aynı şekilde iş tatminsizliğinin de iş tatminini doğrudan devre dışı bırakmadığı ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle literatürdeki söz konusu kuramlar tatmin ve tatminsizlik kavramlarını ele alırken bu durumlardan birinin gerçekleşmemesinin doğrudan diğerine yol açmak zorunda olmadığını göz önünde bulundurmuştur.

İş tatmininin literatürde çok tartışılan ve önem verilen bir kavram olmasının başlıca nedeni iş tatmininin örgütlerin başarısı ve çalışanların iş performansı konularında kritik bir rol oynamasıdır. Bu bağlamda örgütler için hayati önem taşıyan çalışanların iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin davranış bilimcilerin üzerinde durduğu başlıca konulardan biri olduğunu söyleyebiliriz. Örgütlerin başarıya ulaşmasındaki en mühim bileşen olan çalışanların, uzun vadede işlerinde iyi bir performans göstermeleri ve bu performansı sürdürülebilir kılmaları için işlerinde tatmin olmaları gerekmektedir. Çalışanların iş performansı örgütün başarılı olmasını sağlamaktadır. Bu başarıyı değişen iş ve piyasa koşullarına uygun bir biçimde devamlı kılmanın en temel yollarından biri ise çalışanların yaptıkları işte yüksek tatmin düzeyine ulaşmalarını sağlamaktır. Çalıştığı iş yerinden, iş ortamından, içinde bulunduğu çalışma şartlarından tatmin olan bir çalışanın örgüt adına daha verimli bir performans ortaya koyacağı ve bu verimli performansın hem kısa hem de uzun vadede örgütün başarısına doğrudan katkı

sağlayacağı belirtilmektedir. İş tatmini kavramıyla ilgili yapılan çalışmaların geneli göz önünde bulundurulduğunda bu kavramın ne kadar önemli olduğu iyice belirginleşmektedir. Çalışanların işlerine yönelik tatmin düzeyleri kendi iş performanslarını ve genel anlamda mutluluklarını doğrudan etkileyebileceği gibi örgüt bağlamında da olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanların hem içsel hem de dışsal motive ediciler bağlamında yüksek tatmin düzeyine sahip olmaları örgütlerin amaçlarına ulaşmaları ve başarıyı sürdürülebilir kılmaları adına en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir (Aküzüm ve Özmen, 2014: 35).

Başarılı olmayı amaç edinmiş her örgüt çalışanlarının iş tatmin düzeylerini yüksek tutmaya yönelik eyleme geçmek zorundadır. Örgütlerin bu doğrultuda atacağı adımlar hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar getirecektir. Örgütlerin çalışanlarının iş tatmin düzeylerini göz önünde bulundurmadığı, dolayısıyla iş tatminini sağlama yönünde gerekli adımları atmadığı durumlarda çalışanların yaşadığı iş tatminsizliği ve tükenmişlik gibi duygu durumları örgütlerin uzun vadede başarısız olmasına neden olacaktır. Yıllar içinde yapılmış pek çok çalışma iş tatminini iş yerindeki davranışlarla, örgütsel bağlılıkla ve üretkenlikle ilişkilendirmiştir. Bu bağlamda çalışanların iş yerlerinde gözlemlenen davranışları ve dışarıya yansıttıkları duygu durumları örgütler için çalışanların iş tatmini düzeylerini anlamak ve bu doğrultuda gerekli adımları atmak adına çok önemlidir. Literatürdeki çalışmalarda çalışanların iş tatmin düzeylerinin yükselmesinin iş ortamındaki davranışlarına yansıdığı ortaya konulmuş ve buna bağlı olarak da çalışanların iş performanslarının arttığı, üretkenliklerinin yükseldiği ve örgütün başarısının da bu durumlardan olumlu etkilendiği belirtilmiştir. İş tatmininin doğrudan alakalı olduğu kavramlar arasında yapılan işi sevme, işe adanmışlık, yapılan iş ve örgüte bağlılık bulunmaktadır. Çalışanların yaptıkları işle kurdukları duygusal bağa atıfta bulunan bu etmenlerden her biri çalışanların iş performansını belirleyen unsurları oluşturur. Örgütlerin çalışanlarının iş tatmin düzeylerini yüksek tutmak için attıkları adımlara paralel olarak çalışanların işlerini sevme oranı, iş adanmışlıkları ve işe olan bağlılıkları artmaktadır. Bütün bu etmenlerin sağlanmasının doğal getirisi de örgütsel başarıya daha kolay ulaşılabilmesidir. Bu bağlamda iş tatmininin örgütlerin başarısındaki rolü ve önemini kavrayıp bu doğrultuda hareket etmek örgütlerin kendi

amaçlarına ulaşmaları için çok önemlidir ve örgütler açısından bir mecburiyet olarak tanımlanmaktadır. Çünkü örgütler çalışanların gerek iş ortamında gerekse iş ortamı dışındaki mutluluklarını etkileyip belirleyen en önemli taraflardan biridir. Örgütlerin çalışanlarına sağlayacağı olumlu iş koşulları ve imkânlar çalışanların mutluluk, refah ve sosyallik gibi durumlarını etkileyeceği için iş tatmini düzeylerinin yükselmesinde önemli bir rol oynayacaktır.

2.2. Motivasyon Kuramları

Çalışanları işe bağlamanın ve uzun süre işte tutmanın yollarından biri olan motivasyon (güdüleme) örgütsel davranışın önemli konularından birini oluşturmaktadır. Yöneticilerin motivasyon bilgileri onlara bağlı olan astlarını verimli ve etkin yönlendirmelerine yardımcı olabilmektedir. Çalışanı motive eden bir çok unsur olduğu gibi, motivasyon sonucu oluşan bir çok durum ortaya çıkabilmektedir (Ünsar, 2011:2)

Literatürde sıkça karşılaşılan ve kullanılan motivasyon kavramı Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı tarafından ‘aynı amaca ulaşma yönünde bireyin içinde bulunan arzu ve hazır olma derecesi’ olarak tanımlanmıştır. Ortak bir paydada hareket eden bireylerin tek bir hedefe yönelmesi ve o hedefe ulaşmak için gerek duydukları güç olarak da ifade edilebilecek motivasyon kavramı örgütler açısından çok önemlidir. Motivasyon kavramına örgütsel çalışmalar bağlamında bakıldığında çalışanların motive edilmesi onların örgütsel amaçları anlamaları, kabul etmeleri ve bu bağlamda örgütün bu amaçlarına ulaşmasını sağlamak için örgüt tarafından olumlu katkıda bulunmaya yönlendirilmeleridir. Her çalışanın diğer çalışanlardan farklı bir motivasyon derecesi ve güdüsü olabileceği gibi bu farklılıkların örgütsel düzlem göz önünde bulundurularak ortak bir hedefte hareket edilecek şekilde bir araya getirilmesi çok önemlidir. Motivasyon kavramı hem bireysel hem de kitlesel boyutlarıyla örgüt bağlamında çok önemli ve etkili bir unsurdur (Ağırbaş vd., 2005:327).

Literatürdeki motivasyon kuramları incelediğinde, özellikle psikoloji alanında insanların davranışlarının altında yatan nedenleri açıklamaya yönelik ortaya atılan kuramların çoğunlukla insanların biyolojik ve sosyal ihtiyaçlarından yola çıkılarak oluşturulduğu görülmektedir. İhtiyaçlar doğrultusunda ortaya çıkan davranış biçimleri ve güdüler gerçekleştirilen eylemler için genel motivasyonu oluşturmaktadır. İnsanların eylemlerini belirlediği düşünülen biyolojik ve sosyal çevre göz önünde bulundurulduğunda bu kuramların motivasyon literatüründeki önemi anlaşılabilir. Buna karşın insan davranışlarını ve bu davranışların altında yatan motivasyonları açıklamaya yönelik kuramlar arasında insanların ihtiyaçlarına odaklanmayan kuramlar da mevcuttur. İnsanların ihtiyaçlarının birincil planda tutulmadığı bu kuramlar arasında kişilerin bir önceki davranışlarının bir sonraki davranışlarını etkileyebileceğini öne süren sosyal-bilişsel olarak adlandırılan kuramlar bulunmaktadır. Bu açıdan düşünülecek olursa bireyler ihtiyaçlarından ziyade davranışları ve davranışlarının sonuçları arasında kurdukları ilişkiyle alakalı olarak anlam yükledikleri yönde harekete geçerler. Motivasyon teorileri, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem veren teoriler olarak açıklanabilir. Bu ifadenin arkasındaki varsayım, eğer lider işgöreni belirli yönlerde davranmaya zorlayan bu faktörleri kavrayabilirse bu faktörleri kullanarak iş görenlerini daha iyi yönetebilir şeklinde özetlenebilir (Koçel, 2001:510).

2.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İlgili literatürde bireylerin ihtiyaçları ile ilgili yapılan çalışmalarda en çok kullanılan ve atıfta bulunulan kuramlardan biri Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramıdır. Bireylerin davranışlarını şekillendiren temel unsur olarak ihtiyaç kavramını gören bu kuram hâlâ pek çok çalışmanın temelini oluşturmakta ve çoğu çalışmada da benzer ya da karşıt görüşler sunmak adına bir referans noktası olarak kullanılmaktadır. Maslow ihtiyaçlar arasındaki hiyerarşiyi tanımlamak ve göstermek için bilinen piramit modelini kullanmıştır. Maslow'un ihtiyaçlar piramidinde en alt katmandan en üst katmana doğru sıralanan beş farklı ihtiyaç kategorisi

bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar aşağıdan yukarıya doğru fizyolojik ihtiyaçlar, emniyet ve güvende olmaya dair ihtiyaçlar, sosyallik ve aidiyet ihtiyaçları, öz-saygı ve başarı ihtiyaçları ve son olarak piramidin en üstünde yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Piramidin en altında bulunan fizyolojik ihtiyaçlar bireylerin en temel ihtiyaçları olarak görülmektedir ve piramidin alt katmanlarından yukarılara doğru çıkıldıkça ihtiyaçların bireyler açısından aciliyeti azalmaktadır. Bireylerin yaşamak için ihtiyaç duydukları en temel şeyler hava, su, yiyecek gibi fizyolojik ve maddi ihtiyaçlar olarak tanımlanmıştır. Bu ihtiyaçların karşılanması durumunda birey piramitte gösterilen bir sonraki kategori içinde yer alan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik davranışlarda bulunmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasından sonra emniyet ve güvende olmaya dair ihtiyaçlar önem kazanmaktadır. Anlaşılacağı üzere herhangi bir bireyin piramidin alt katmanlarında yer alan ihtiyaçlarının karşılanması durumunda piramidin daha üst katmanlarında yer alan ihtiyaçların karşılanmasına yönelik eylem ve davranışlarda bulunması önem kazanmaktadır. Maslow'un kuramında belirttiği üzere bireylerin belirli bir seviyedeki ihtiyaçlarının giderilmesi o bireyleri belirli bir tatmin seviyesine de taşıyacağı için bireyler piramidin bir üst seviyesinde yer alan ihtiyaçlar doğrultusunda hedefler belirleyebilmektedir. Bireylerin piramidin alt seviyelerinde yer alan temel ihtiyaçları tatmin edildikçe psikolojik sağlıklarının da daha iyi duruma geleceği öngörülmektedir (Lester, 2013:15).

Lester vd. Maslow'un ihtiyaçlar piramidindeki beş temel ihtiyaçla tatmin duygusu arasındaki ilişkiyi incelemek üzere bir araştırma yapmıştır. Araştırmada söz konusu ihtiyaçların sağlanması durumunda bireylerin tatmin seviyelerinin nasıl değiştiğine bakılmıştır. Araştırmanın sunduğu başlıca sonuçlardan biri ihtiyaçların karşılanmasına paralel olarak artan tatmin seviyesinin bireylerin duygusal dengesizliklerini azalttığı ve bireylerdeki dışa bağımlılık hissinin azalmasını sağladığıdır (Lester vd., 1983:83-85). Buna göre piramidin alt basamaklarından başlanarak bireylerin tatmin duygusunu tatmaları piramitteki ihtiyaçların karşılanması yoluyla sağlandığı ölçüde söz konusu bireylerin motivasyon düzeyleri de artmaktadır.



Şekil 1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramının literatürde çok önemli ve referans verilen bir kuram olmasına karşın Maslow'un ihtiyaçlar arasında kurduğu hiyerarşinin işlevselliğine karşı çıkan çalışmalar da mevcuttur. Bu tür çalışmalarda işlevsellik kavramı üzerinden yapılan argüman Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki beş ihtiyacın karşılanması durumunun bireylerin psikolojik sağlıklarını olumlu yönde etkilediğine dair somut verilerin olmamasına dairdir. Ayrıca Strong ve Fiebert (1987:492) bu konudaki çalışmaların çoğunda katılımcıların ihtiyaç düzeylerine ilişkin 'ya hep ya hiç' benzeri kararlar vermek zorunda bırakıldıklarını, bu durumun da bireyleri belli ihtiyaç düzeylerine sabitlediğini belirtmektedir. Dolayısıyla Maslow'un kuramı işlevsel ve metodolojik olarak geçerli ve yeterli görülmemektedir.

Strong ve Fiebert'in araştırmasında ortaya konan bulgular literatürdeki başka çalışmalar tarafından da savunulmuş olsa da, Lester bu tür çalışmalarda elde edilen bulguların ortaya çıkma sebebini söz konusu araştırmanın çeşitli kısıtlamalar altında yapılmasına bağlamaktadır. Araştırma grubunun salt psikoloji öğrencilerinden ve büyük oranda kadın öğrencilerden oluştuğunu belirten Lester bu grubun dolayısıyla sınırlı bir örneklem sunduğunu belirtmektedir. Buna ek olarak

Lester'ın bu araştırmaya dair yaptığı analizde Strong ve Fiebert'in araştırma grubuna yönelttiği anket sorularının dillendirilme biçiminin bireyler üzerinde yönlendirici bir etki yaratabileceği belirtiliyor. Bu analize göre Lester ölçeği söz konusu beş ihtiyacın ankete katılanlar tarafından ne kadar tatmin edildiğini ölçerken Strong ve Fiebert'in ölçeğinde ihtiyaçlardan her birinin cevap verenler için ne kadar önemli olduğu değerlendirilmiştir. Sonuç olarak ölçümü yapılan meselelerin farklı şekillerde dillendirilmiş olması farklı sonuçların ortaya çıkmasını ve farklı unsurların ölçülmesini beraberinde getirmiştir.

Maslow'un kuramının işlevselliğine dair dile getirilen eleştiriler olmasına karşın Maslow'un ihtiyaçlar piramidi literatürde önemli bir referans noktasıdır. Aslen psikoloji alanında yapılan çalışmalarda ortaya çıkan kuram, pek çok farklı alana uyarlanmıştır. Maslow'un ihtiyaçlar arasındaki hiyerarşiyi bir piramit modeli kullanarak gösterdiği kuramının örgüt bağlamına uyarlanması konusunda Bull tarafından yürütülmüş güncel bir çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmada söz konusu olan temel ilke, Maslow'un piramit modelinde gösterilen bireylerin temel ihtiyaçları fikrinden yola çıkılarak bir şirketi yasal bir kişilik olarak görmek ve bu doğrultuda piramidin işleyişini yeniden gözden geçirmektir. Bu bağlamda bir yasal kişilik olarak görülen ve tanımlanan örgütler için sürdürülebilir başarıya ulaşmanın yolu örgütün durağan, değişmeyen bir yapı olarak değil; dinamik ve değişime açık bir yapı olarak görülmesidir. Böylece söz konusu ihtiyaçları göz önünde bulundurmak da mümkün olacaktır. Maslow'un bireyler üzerinden tanımladığı piramit modeliyle ifade edilen beş ihtiyaç kategorisi, Bull'un örgütlere uyguladığı modelde ufak değişiklikler göstermekte ve ihtiyaçlar altı temel kategoriye ayrılmaktadır.

Bull'un örgüt bağlamında düşünerek yeniden belirlediği altı ihtiyaç kategorisi piramidin alt basamaklarından üst basamaklarına doğru verimlilik, hayatta kalma, etkililik, yöneticilik, yeterlilik ve başarı olarak sıralanmaktadır. Bu ihtiyaç modelinde en alt basamakta verimlilik ihtiyacı yer almasına karşın aslında verimlilik ihtiyacı bir üst basamakta bulunan hayatta kalma ihtiyacı ile beraber düşünülmektedir. Bu modelde bahsedilen hayatta kalma ihtiyacı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki fizyolojik ihtiyaçlar kategorisine denk düşmektedir.

Yapılan değerlendirmede bir örgütün ve örgüt içindeki bireylerin iflas etmesinin başlıca nedeninin kâr etmemek olmadığı, iflasın altında yatan nedenin aslında eldeki paranın tükenmesi olduğu ileri sürülmektedir. Bu bağlamda düşünecek olursak bir örgütün verimlilik ihtiyacı doğrultusunda eylem ve davranışlarda bulunması eldeki paranın da tükenmemesini sağlayacağı için örgütün hayatta kalmasını da sağlayacaktır. Bull'un ortaya koyduğu bu çerçeveden bakıldığında bir örgütün devamlılığı ve uzun vadede başarıya ulaşması için öncelikli olarak en temel ihtiyacı olan nakit akışının karşılanması gerekmektedir. Nakit akışı ihtiyacı karşılandığında ve örgütün hayatta kalması sağlandığında etkililik, yöneticilik, yeterlilik ve başarı gibi örgütler için çok önemli olan diğer ihtiyaçlar örgütler için daha önemli ve karşılanabilir hale gelmektedir.



Şekil 2 Bir Girişimin İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Bull, R. (2014). Reporting for sustainable success – by applying Maslow's hierarchy of needs to business. *Financial Management, Haziran,* 53-54.

Bull'un söz konusu modelinin bir üst basamağında yer alan etkililik ve bu ihtiyacın üzerinde yer alan yöneticilik ihtiyaçları da birbiriyle ilişkili ihtiyaçlardır. Yöneticilik adı verilen süreç bir örgütteki katma değer kaynaklarını yaratmak ve bu kaynakları sürdürülebilir kılmakla ilgilidir. Bu sayede örgütler ve çalışanları etkili bir biçimde çalışabilirler. Bu modelde bir yönetimin nihai hedefi olarak söz konusu girişimin uzun vadede başarılı olması öngörülmektedir. Bir örgütün başarısı da örgütün stratejik vizyonu ve hedeflerine bağlı olarak tanımlanabilir. Her örgüt farklı model ve değerleri hedefleyeceğinden her örgütün başarı ölçütü de doğal olarak

farklı olacaktır. Bull'un örgütleri göz önünde bulundurarak oluşturduğu bu ihtiyaçlar piramidinin geneline baktığımızda göz önünde bulundurulması gereken bir başka önemli unsurun da sürdürülebilirlik olduğunu söyleyebiliriz. Başarılı olmayı hedefleyen bir örgütün bu piramitte sıralanan ihtiyaçları karşılamaya yönelik hayata geçirdiği eylem ve davranışlarda sürdürülebilirlik etmenini de akılda bulundurması gerekmektedir. Maslow'un bireyler üzerinden belirlediği beş temel ihtiyaç örgütler bağlamında düşünüldüğünde Maslow'un en temel ihtiyaç olarak bahsettiği sağlık ve güvenlik kavramları örgütlerin nakit stoku ve krizlerle başa çıkabilme gibi ihtiyaçları karşılayabilmesiyle örtüşmektedir. Benzer bir noktadan hareket eden bu iki kuramın en önemli ortak noktalarından biri ise hem birey hem de örgütler bağlamında başarının piramidinin üst basamaklarında yer alması ve bireylerle örgütlerin bu hedef doğrultusunda ilerlemeleridir (Bull, 2014:54).

2.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

İş tatmini ile ilgili kuramlar arasında en bilinenlerinden biri 1959 yılında Herzberg, Mausner ve Snyderman tarafından geliştirilmiş olan iş tatmini kuramıdır. Herzberg vd.'e göre iş tatmini ve tatminsizliğinin temelinde ve işle ilgili oluşumların özünde farklı şartların bulunması yatmaktadır ve iş tatmini adı verilen kavram pek çok faktörden etkilenmektedir. Söz konusu işin farklı boyutları ve bu boyutlarla ilişkili olarak da ortaya çıkan farklı şartlar çalışanların üzerinde işe dair belli bir tatmin veya tatminsizlik durumu yaratabilmektedir. Bu kuram literatürde 'ikili-faktör kuramı' olarak bilinmektedir. Kuramı oluşturan iki temel kavram ise 'hijyen' ve 'motive ediciler' şeklinde adlandırılmıştır. Hijyen işin genel durumuna atıfta bulunurken, motive ediciler olarak kavramsallaştırılan diğer faktör daha çok söz konusu işin doğası ve sonuçlarıyla ilgilenmektedir. Bu kurama göre çalışanların ihtiyaçları göz önünde bulundurularak yapılan değerlendirmeler sonucunda çalışanların en temel iki ihtiyacının hijyen ve motive edici unsurlar olduğu ortaya konulmuştur. Bu kuram içerisinde ele alınan ilk faktör olan hijyen ihtiyaçları 'hijyen faktörleri' ya da 'tatminsizlik vericiler' olarak isimlendiren şartların karşıladığı unsurlara karşılık gelmekte ve işin yapılmak zorunda olduğu bağlama işaret

etmektedir. Bu unsurlara örnek olarak fiziksel çalışma koşulları, gözetim, kişisel ilişkiler, iş güvenliği, çalışanların işten sağladığı faydalar gösterilebilir. Çalışanların yaptıkları işe yönelik tatmin veya tatminsizlik düzeylerinin ortaya çıkmasında bu ihtiyaçların karşılanması önemli bir rol oynamaktadır. Bireylerin çalıştıkları çevrede söz konusu hijyen faktörlerinin sağlanmaması ya da yetersiz bir biçimde sağlanması iş tatminsizliğine sebep olabilmektedir. Bu faktörlerin örgüt tarafından sağlanması durumundaysa iş tatminsizliğine sebebiyet verebilecek engeller doğal olarak ortadan kalkar ya da etkileri azalır. Yine de bu şartların sağlanmasının tek başına iş tatminini oluşturduğunu söylemek iş tatminini oluşturan diğer unsurları göz ardı etmek olacaktır. Söz konusu şartların sağlanmasının tatminsizliğe neden olan unsurları azalttığını ya da ortadan kaldırdığını söylemek daha doğrudur. Tatminsizliğe yol açabilecek unsurların ortadan kaldırılması ise daha önce de belirtildiği gibi iş tatmininin sağlanması ile aynı anlama gelmemektedir. Tatminsizlik verici etmenlerin ortadan kaldırılması iş tatmininin sağlanması yönünde atılması gereken birincil adım olarak düşünülebilir. Bu bağlamda ikili-faktör kuramının sunduğu çerçeve özelinde hijyen faktörlerinin sağlanması iş tatminine ulaşmak adına göz önünde bulundurulması gereken öncelikli adımdır. Bu kuram içerisinde ele alınan ikinci faktör olan çalışanların motive olma ihtiyacı ise ‘motive ediciler’ ya da ‘tatmin ediciler’ tarafından karşılanmaktadır. Bu motive ediciler ya da tatmin edicilere örnek vermek gerekirse sorumluluk, başarı, yükselme gibi kavramlara atıfta bulunabiliriz. Motive edici faktörler yapılan işin doğası ve o işin neticeleriyle ilgilenmektedir. Hijyen faktörleri ise daha önce belirtildiği gibi bir işin genel yapısını konu edinir. Bu bağlamda akılda tutulması gereken ve yapılması gereken önemli bir karşılaştırma vardır. Bu karşılaştırmaya göre hijyen faktörlerinin sağlanması iş tatmini veya tatminsizliği konusunda kesin bir sonuca işaret etmez ve nötr bir duruma atıfta bulunurken motive edici faktörlerin sağlanması çalışanların iş tatminine ulaşmasıyla sonuçlanır (Furnham vd., 2002:1326).

Çalışanları motive eden faktörlerin sağlanması durumunda çalışanlar iş yönünden tatmin duygusunu deneyimleyeceklerdir; bu faktörlerin sağlanmaması ya da yeterince sağlanmaması durumunda ise sonuç iş tatminsizliği olmamaktadır. Bunun yerine yine hijyen faktörlerinin sağlanması durumunda oluşan nötr durum

elde edilecektir. Tatmin ve tatminsizlik arasındaki ilişkinin, birinin varlığı ya da yokluğunun doğrudan diğerinin varlığı ya da yokluğuna atıfta bulunacak biçimde kurulmamış olması iş tatmini alanında yapılan çalışmalar için oldukça önemli bir durumdur. İş tatmini ve tatminsizliği arasında farklı düzeylerin bulunduğunu ve bu iki kavramın birbirlerini doğrudan etkilemediğini bilmek ve örgütlerin de bu bilgiyi göz önünde bulundurması çalışanların iş tatmininin sağlanmasında önemlidir. Birbirleriyle yakından ilişkisi olan bu iki kavram işe yönelik karşıt duygusal durumları ifade etmekle beraber iş tatmini ve tatminsizliğinin ortaya çıkması ikisi arasında kurulan doğrudan bir ilişkinin ürünü değil; farklı faktörlerin bu kavramları hangi şekillerde etkilediğiyle belirginleşen daha karmaşık bir ilişkidir. Yukarıda yapılan karşılaştırma doğrultusunda motive edici faktörlerin iş tatmini kavramını doğrudan etkilediğini ve çalışanların iş tatminine ulaşmasını sağladığını söyleyebiliriz. Dolayısıyla iş tatminini doğrudan etkileme gibi önemli bir rolü olan motive edici faktörlerin sağlanmaması durumunda ortaya çıkabilecek olumsuz etkiler iş tatminsizliğine neden olmasa da çalışanları işlerine yönelik deneyimleyecekleri iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir.

Günümüzde iş tatmini üzerinde çalışan araştırmacıların çoğu işe ilişkin tavır ve inanışların dışsal ve içsel yönleri arasında ayrımda bulunmaktadır (Furnham vd., 2002:1327). İkili faktör kuramındaki hijyen faktörleri dışsal motivasyonla ilişkili, motive ediciler ise içsel motivasyonla ilişkili olarak ele alınmıştır. Literatüre genel olarak bakıldığında bu doğrultuda yapılan çalışmalarda içsel motivasyon değişkenlerinin (motive ediciler) dışsal değişkenlerden (hijyen faktörleri) daha baskın olduğu ve iş tatmininin tatminsizliğe nazaran daha öngörülebilir olduğu belirtilmiştir. Diğer taraftan Herzberg'in ikili-faktör kuramını destekleyen ve içsel/dışsal motivasyon kavramlarıyla bağlantı kuran başka kuramlar da bulunmaktadır. Bu kuramlarda da tatmininin özünde belirli bir etki kavramı olduğu belirtilirken, olumlu veya olumsuz etkilerin birbirinden bağımsız durumlar olduğu vurgulanmıştır. İş tatmininin mevcut faktörler üzerinde genel bir etkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda birbirinden bağımsız olduğu düşünülen olumlu ve olumsuz etkiler sonucunda elde edilen iş tatmini ve tatminsizliği durumlarının birbirlerinin tam olarak zıttı olmadığı ortaya konulmuştur. Bu yaklaşıma göre tatmin

ve tatminsizliğe etki eden faktörler ve bu faktörlerin sonucunda ortaya çıkan sonuçlar tatmin ve tatminsizlik adı verilen ve iki zıt kutbu temsil ettiği düşünülen kavramları şekillendirmek zorunda değildir (Ramiall, 2004:56).

İş tatmini kuramlarının şekillenmesinde literatüre önemli katkıları olan Herzberg'in ikili-faktör kuramı benzer varsayımların daha ayrıntılı biçimde geliştirilmesini sağlamış ve konuyla ilişkili farklı görüşlerin de doğmasına olanak tanımıştır. Bu kuramın literatürde sıkça başvurulan bir çalışma olmasının temel nedeni içsel/dışsal motivasyon kavramlarıyla kurduğu bağlantılar olsa da bu kuramda iş tatmini ve tatminsizliğine yönelik geliştirilen yaklaşım da iş tatmini literatüründeki tartışmalarda önemli bir yer tutmaktadır. Günümüzde yapılan çalışmaların geliştirilmesi adına bu kuramın sunduğu altyapı oldukça değerlidir. Herzberg'in kuramına ek olarak iş tatminine yönelik yapılan çalışmalarda denkleme dahil edilen en önemli unsurların başında bireylerin kişilik özellikleriyle bağlantılı olarak farklı tutum ve eğilimlerinin olduğu gerçeğinin göz önünde bulundurulması gelmektedir. Bireylerin, yani çalışanların, iş tatmini üzerindeki rolü ve etkisi (gerek söz konusu işle gerekse iş dışı unsurların birey üzerindeki etkisi aracılığıyla) değerlendirildiğinde bu konuda daha içgörü sahibi yorumlar yapabilmek ve daha güvenilir verilere ulaşabilmek olası hale gelecektir.

2.2.3. İçsel ve Dışsal Motivasyon Kuramları

Bireylerin davranışlarına ilişkin iki temel motivasyon biçiminin varlığından söz edilebilir. Bu motivasyon biçimleri içsel ve dışsal motivasyonlardır. İçsel motivasyon kişinin yapmakla yükümlü olduğu işi yaparken, yani iş performansı esnasında, kendini motive etmek için kendi yarattığı motive edici nedenlerdir. Dışsal motivasyon ise dışarıdan gelen ödül, örgütsel destek, teşvik, terfi gibi unsurların kişilerin iş performans düzeyini artırabilmek amacıyla sağlanması durumudur. Özellikle performans odaklı çalışan kişilerin hem içsel hem dışsal motivasyon vericilere sahip olmasının o kişilerin özgüven ve kişisel yeterlilik gibi konularda kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlayacağını belirtmiştir. Bununla birlikte içsel motivasyon unsurlarının sağlanmasının dışsal motivasyon unsurlarının sağlanmasına

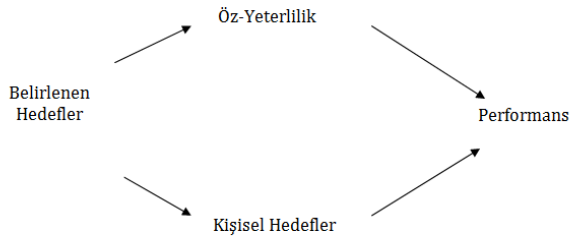
kıyasla daha önemli olduğunun altı çizilmiştir. Performans odaklı çalışan birey ve örgütler açısından düşündüğümüzde içsel motivasyon unsurlarının eksikliği çalışanların iş performansı düzeyini olumsuz yönde etkileyecektir. Çalışanların içsel motivasyona sahip olmaları onların iş performansını belirleme adına en önemli etmenlerdendir. Çalışanların yüksek düzeyde performans gösterebilmeleri ve örgütün amaçlarına uygun şekilde çalışabilmeleri için onlara kişisel olarak yeterli olduklarının örgüt tarafından düzenli olarak hissettirilmesi gerekmektedir. Çalışanların işlerine yönelik yüksek performans düzeylerini sürdürülebilir kılmak için var olan becerilerinin ve yeterliliklerinin desteklenmesi ve tanınması gerekmektedir. Örgütün çalışanlarını desteklediğini ve onların performanslarına yönelik çabalarını takdir ettiğini çalışanlarına hissettirmesi algılanan örgütsel desteğin en önemli unsurlarındandır. Çalışanlarına düzenli aralıklarla ve gerekli görülen düzeyde ihtiyaç duydukları desteğin ve takdirin sağlanması çalışanların kendilerini yaptıkları işe daha çok adamalarını sağlayarak iş performanslarını yükseltecek ve örgütün hedefleriyle daha kolay biçimde özdeşleşmelerini sağlayacaktır. İçsel motivasyona örgütler bağlamında bakıldığında içsel motivasyonun çalışanların güçlendirilmesi ve örgütün hedeflerine yönlendirilmesi açısından en önemli unsur olduğu görülmektedir. İçsel motivasyon kavramının altında yatan temel fikir örgütlerin çalışanlarını salt herhangi bir dışsal motivasyon unsuruyla (prim, maaş, zam, terfi gibi) değil; ayrıca onların içsel değerlerini ortaya çıkarıp bu değerleri takdir ederek ödüllendirmesidir. Çalışanların içsel değerlerinin tanınmasıyla ortaya çıkacak eylem ve davranış biçimleriyle çalışanlar içinde bulundukları örgütle daha anlamlı bir ilişki kuracak ve işlerinden aldıkları tatmin de artacaktır (Salge vd., 2014:2790).

İçsel motivasyonun en önemli unsurlarından biri olarak görülen bir başka önemli konu da çalışanların belli bir vazifeye bağlı olmaması olarak belirtilmektedir. Belli bir vazifeye bağlı olmamak fikri esas olarak psikolojideki pekiştirme kuramıyla ilişkilendirilmiş ve kişinin kendini belli bir vazifeyle koşullandırmadan verdiği karar verme yetisi olarak tanımlanmıştır. Buna göre, pekiştirme yöntemi ile öğrenme tekniğinde vurgulanan ana fikir, kişilerin sadece tek bir vazifenin üstesinden gelebilme ya da tek bir şey üzerinde yoğunlaşarak vasıflı hale gelmesi değil, bunun

aksine hali hazırda verilmiş bir görev olmasa bile çalışanların kendilerini teşvik edecek davranışları bu yönde şekillendirmesidir. İçsel motivasyona bu yöntem üzerinden bakıldığında çalışanın herhangi bir amir ya da yöneticinin gözetiminde olmaksızın çalışabilir olması bu kapsamda ele alınmaktadır. İçsel motivasyon kavramı gelişim psikolojisi içerisinde geliştirilmiş bir kavramdır. İçsel motivasyon bir aktivitenin ayırt edilebilir bir sonuca dayalı olarak yapılmasından ziyade o aktivitenin kendi içinde sunduğu tatmin için yapılmasıdır. İçsel motivasyona sahip bireyler dışsal getirilerden, baskılardan ya da ödüllerden ziyade o aktivitenin sunduğu meydan okuma dürtüsüne uymak ya da aktivitenin kendi içinde taşıdığı tatmin duygusuna ulaşmak için harekete geçer.Bu bağlamda içsel motivasyonun özellikle örgütler bağlamında yapılan çalışmalarda öne çıkan tarafı kişinin belirgin birtakım sonuçlar elde etmesinden ziyade içsel tatmin duygusunu tatmasıyla ilişkilendirilmektedir. Bireysel tatmini sağlayan ve/veya bireyleri tatmin duygusuna doğru yönlendiren esas davranış biçiminin kişinin kendi yarattığı içsel güdüler ve hedefler olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle uzun soluklu başarının hedeflendiği durumlarda, ödüle dayalı motivasyon yöntemlerinden ziyade içsel tatmini sağlamaya yönelik motivasyon yöntemleri örgütler adına daha verimli sonuçlar ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Salge vd., 2014:2792).

Gerek içsel gerek dışsal motivasyon unsurlarının etkin bir şekilde devreye girebilmesi konusunda örgütler, yöneticiler ve işverenlerin rolü büyüktür. Çalışanların motivasyonlarının yüksek tutulması ve ortak bir hedefi gözeterek o hedefe doğru başarılı bir şekilde ilerlenmesi hususlarında örgüt ve yöneticilerin etkin bir biçimde eyleme geçmeleri gerekmektedir. Karmaşık ve uzun vadede emek isteyen bir süreç olan bu yolda yöneticiler çalışanları için çalışmaya istek duyacakları bir ortam yaratmakla yükümlüdürler. Bu yükümlülüğün en önemli unsurlarından biri çalışanların bu süreç boyunca çalışma ortamının şekillenmesine katılmaları ve bu ortamı kabul etmeleridir. Bu durumu takip eden süreçte de çalışanların işlerini istekli bir biçimde yaparak iş performanslarında sürekliliği yakalamalarını sağlayacak davranış biçimlerinin geliştirilmesini gelmektedir. Çalışanların istekli bir biçimde süreklilik gösterebilmesinin kilit noktalarından biri öz-yeterlilik kavramına atıfta bulunarak açıklanabilir. Öz-yeterlilik ileride ortaya çıkabilecek durumlar karşısında

bireyin hayata geçireceği eylemleri ne kadar muhakeme edebildiğiyle ilişkilidir. Öz-yeterlilik salt bireyin hangi eylem zincirinin etkili olacağına dair tahminlerine değil, ayrıca bireyin içinde bulunduğu durumdaki yaratıcılığına, tahmin etme becerisine, şartlara nasıl uyum sağladığına ve mevcut durumla başa çıkma kapasitesine de işaret eder.Öz-yeterlilik kavramı örgüt bağlamındaki anlamı açısından düşünüldüğünde örgütlerin hedeflediği başarının çalışanların performansı ile ilişkilendirildiği görülür. Öz-yeterlilik çalışanların iş performanslarını etkileyen önemli unsurlardan biri olduğu için söz konusu örgütün başarı düzeyini belirlemede de etkili olmaktadır. Çalışanlar açısından belli bir performans düzeyine ulaşıldığında ya da belli bir performans düzeyinin altında kalındığında birtakım olumlu ya da olumsuz sonuçların ortaya çıkması olağan görülmektedir. Bahsi geçen bu olumlu ve olumsuz sonuçlar genellikle ödül ya da ceza şeklinde olmaktadır. Çalışanların istekleri ve değer verdikleri şeylerle örtüşen sonuçların ortaya çıkması çalışanların iş tatmini duygusunu deneyimlemelerini sağlamaktadır. Çalışanların istek ve değerlerinin ortaya çıkan sonuçlarla uyuşmadığı durumlarda ise iş tatminsizliği görülmektedir. Çalışanların tatmin veya tatminsizlik düzeyleri ise bireyin işe verdiği değerin önemi ve örgütün bu değerleri nasıl ele aldığıyla alakalı olarak ortaya çıkması beklenen bir durumdur (Locke ve Latham, 1990:240-246).



Şekil 3 Hedefler, Öz-yeterlik ve Performans Arasındaki İlişki.

Kaynak: Locke, E.A. ve Latham, G.P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. Psychological Science, 1 (4), 241.

İş karakteristiği kuramına göre ise iş tatmininin düzeyini etkileyen faktörler beş temel özellik altında toplanmıştır. Bu özellikler kişisel önem, çeşitlilik, geri

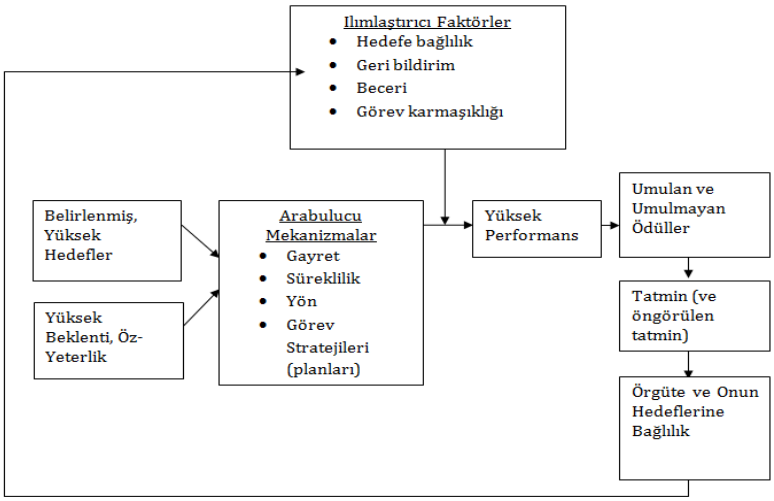
bildirim, sorumluluk ve özerklik ve kimliktir. Bu kuram içerisinde söz konusu işin doğası gereği belirlenen hedeflerde ne kadar başarıya ulaşıldığı üzerinden de iş tatmin düzeyi belirlenebilmektedir. Bu açıdan yukarıda ifade edilen beş özellik çalışanların söz konusu hedeflerini gerçekleştirme sürecini ve sonrasında bununla ilişkili olarak deneyimleyecekleri iş tatmin düzeyini belirleyebilmektedir. Bu sürece yüklenen anlam ve sonucunda elde edilecek ödül veya cezalar bireyi örgütün istediği şekilde davranma konusunda koşullandıran ve motive eden unsurlar arasındadır. Çalışanların istenilen davranış biçimlerini gerçekleştirmeleri durumunda prim, iş güvenliği, esnek çalışma saatleri, maaş artışı ve terfi gibi ödüllerden yararlanabilecekleri gözlemlenmiştir (Locke ve Latham, 1990:241-243).

Öz-yeterlilik ve hedef belirleme unsurlarına sahip çalışanların yüksek performans göstermesi iş tatmini açısından da tatmin düzeyini yükseltmektedir. Bu durum Locke ve Latham tarafından yüksek performans döngüsü olarak adlandırılmıştır. Bu döngünün içerisinde kilit rol oynayan kavramlar arasında ılımlaştırıcı faktörler, arabulucu mekanizmalar ve örgüte ve onun hedeflerine bağlılık bulunmaktadır. Bu kavramları içeren yüksek performans döngüsü Şekil 4'te gösterilmiştir.

Bu modelde hedeflerin belirlenmesi ve öz-yeterlilik kavramları birbirinden ayrı olarak ama aynı doğrultuda hareket etmektedir. Buradan yola çıkılarak iş konusunda gayret gösterme, yön belirleme, strateji gibi arabulucularla etkileşime girilmekte ve yüksek performans düzeyinin sağlanmasına yönelik adım atılmaktadır. Bireylerin hedeflere bağlılıkları, kişisel becerileri ve kendi özel durumlarına ilişkin şartların analiz edilmesi gibi faktörler de performans üzerinde ılımlaştırıcı etki yapmaktadır. Örgütlerin temel hedefi olan yüksek performans düzeyine ulaşılması ve dolayısıyla çalışanların iş tatmininin sağlanması çalışanlara çoğunlukla belirli ödüller sunulmasını gerektirmektedir. Söz konusu bu ödüller çalışanların iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkileyerek örgütlerine olan bağlılıklarını da artacaktır. Çünkü örgütün çalışanların emeklerini karşılıksız bırakmayarak onları maddi anlamda da desteklemesi çalışanların örgüt tarafından desteklendiklerine dair algılarını belirlemede büyük rol oynamaktadır. Söz konusu modelde oluşan bir başka

döngü ise çalışanların örgüte bağlılıklarının artmasıyla birlikte kişilerin hedeflerine bağlılıklarının ve başarı isteklerinin de artmasıdır. Bu sayede çalışanlar hem içsel hem de dışsal etmenler vasıtasıyla motive olurken yüksek performans ve başarıya doğru da ilerlemektedirler.

Bilişsel Değerlendirme Kuramı'na göre üst düzey performans göstermeye alışkın çalışanlar kişisel becerilerini, yeterliliklerini ve adanmışlıklarını gösterme ihtiyacını daha çok hissetmektedirler. Bu ihtiyacın neticesinde bu çalışanlar görece daha zor olan işleri ve görevleri üstlenmeye yatkındırlar. Ayrıca bu çalışanların bu iş ve görevleri yerine getirmedeki başarı oranları da genel olarak daha yüksektir. Zor iş ve görevleri üstlenerek başarıya ulaşan çalışanların öz-yeterlilik ve adanmışlık hisleri tatmin olduğundan içsel motivasyonları daha yüksek olmaktadır. Ayrıca çalışanların öz-yeterlilik duygusunun artması kendilerine daha zor hedefler koymalarını ve bu hedeflere de başarıyla ulaşmalarını sağlamaktadır.



Şekil 4 Yüksek Performans Döngüsü

Kaynak: Locke, E.A. ve Latham, G.P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. Psychological Science, 1 (4), 244.

Başarının doğal getirisi olarak çalışanların içsel motivasyonu daha da artmaktadır. Çalışanların zaman zaman karşılaştıkları başarısızlıkların ise içsel motivasyonlarını pek etkilemediği gözlemlenmiştir. Bu durum daha önceki

deneyimlere anlam yükleyerek bir sonraki davranışı bu doğrultuda şekillendirme kuramıyla örtüşmektedir. Bu kuramı da göz önünde bulunduracak olursak daha önceki deneyimlerinde zor görevleri istikrarlı bir şekilde başarıyla yerine getiren çalışanların öz-yeterlilik hisleri yüksek olacağından yaşanan ufak başarısızlıklar önceki başarı deneyimlerinin önüne geçemeyecek ve çalışanların motivasyonunu pek etkilemeyecektir.

Örgütlerdeki çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek olması hem çalışanlar hem de örgütler açısından tatmin ve başarı sağlayabilmektedir; çünkü hem çalışanların hem de örgütlerin performansında olumlu bir etkisi vardır. Bu bağlamda çalışanların içsel ve dışsal motivasyon unsurlarını sağlayan bir örgütte çalışmaları ve dolayısıyla örgütleri tarafından desteklendikleri algısına sahip olmaları örgütün hedeflerinin gerçekleşmesi için çok önemlidir. Ayrıca hem örgüt hem de çalışanlar düzeyinde uzun vadede başarı ve tatmine ulaşılması da motivasyon unsurlarının varlığına bağlıdır. Çalışanların başarıya yönelik performans gösterebilmeleri için örgütün ve yöneticilerin çalışanlara memnuniyet verecek bir ortam yaratması gerekmektedir. Çalışanlara geri bildirimde bulunmak, çalışanların becerilere güven duyarak onlara sorumluluk vermek, çalışanların belirli bir özerklik ve yaratıcılık alanı içinde hareket edebilmesine olanak tanımak ve çalışanların her birine özel bir kimlik oluşturmak yöneticilerin çalışanlarına karşı taşıdığı sorumluluklar arasındadır (Ağırbaş vd., 2005:328).

2.2.4. Vroom'un Beklenti Kuramı

İş motivasyonu çalışmalarında önemli bir yeri olan Vroom'un beklenti kuramına dair ampirik çalışmalar, örgütsel davranış, liderlik, tazminat gibi alanlarda kuramsal yeniliklerin ortaya konmasında zengin bir kaynak olagelmiştir. Beklenti kuramı insanların belirli sonuçlar elde etmeye yönelik dürtülerinin davranışlarını şekillendirdiğini ve onları motive etmekte etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Vroom'un beklenti kuramı bireylerin motivasyon sonucunda ortaya çıkan davranışlarını hedef odaklı olarak açıklamaya çalışmaktadır ve kişilerin alternatif davranış biçimleri arasından yaptıkları seçimlerin davranışla eşzamanlı olarak

gerçekleşen psikolojik olaylarla meşru bir şekilde ilişkilendiğini varsaymaktadır. Bu kuramda insanların hedonistik biçimde davranmaya yatkın oldukları ve bu doğrultudaki davranışlarının kendilerine öznel kazanç sağlaması beklenmektedir (Vroom, 1964:15).

Vroom'un kuramının özünde yatan esas düşünceye göre bir kişinin belirli bir yönde davranma yatkınlığının olasılığı, bu davranışı takiben ortaya çıkan sonuca ve bu sonucun birey için ne kadar çekici olduğuna bağlıdır (Ramiall, 2004:56). Bu açıdan bakıldığında bireyler ellerinde bulunan alternatifler arasından bilinçli olarak bir seçim yapar ve bu seçim bireylerin yaşadığı psikolojik süreçle, özellikle de inanç ve tutumlarıyla yakından ilgilidir. Bireylerin sahip olduğu alternatifler ve dolayısıyla bu alternatifler arasından seçim yapabilme olanakları iş performansını etkileyen bir unsurdur. Bireyler ortaya koydukları çabanın iyi bir performans sağlayacağını düşündükleri zaman motive olmaktadır. Çalışanlar performansları ve bunun olası sonuçları arasında belirgin bağlar gördükleri zaman daha etkili bir biçimde motive olmaktadırlar (Suici vd., 2013:183-184).

Vroom'un Beklenti Kuramı'nda üç önemli kavram bulunmaktadır: değer (valence), araçsallık (instrumentality) ve beklenti (expectancy). Bu kavramlardan birincisi olan değer sonuca yönelik bütün duygusal yönelimleri imler ve söz konusu sonuçların önemi, çekiciliği, arzu edilebilirliği ve beklenen tatmin üzerinden yorumlanır. İkinci kavram olan araçsallık sonuçlar arasındaki ilişki olarak tanımlanmıştır ve bu kavram salt iki sonuç arasındaki ilişki olarak değil, buna ek olarak belirli bir sonucu elde etme olasılığı olarak da yorumlanmaktadır. Üçüncü kavram olan beklenti kavramı ise kişinin eylem ya da emeğinin öznel olasılığına atıfta bulunur. Söz konusu beklenti belirli bir sonuca ya da performansa yol açar. Her ne kadar Vroom beklentiyi birden fazla düzeye sahip bir kavram olarak kavramsallaştırmış olsa da beklentinin ölçümünde genellikle tek bir düzey göz önünde bulundurulmaktadır (Van Eerde ve Thierry, 1996:575-576).

Vroom'un Beklenti Kuramı'nda bu kavramlar ele alınırken aralarındaki ilişki şu şekilde görünmektedir: Eğer kişi sonucun pozitif değerde neticelerin

kazanılması ve negatif değerdeki neticelerden kaçınmak için yüksek araçsallık değeri taşıdığına inanırsa ortaya çıkacak sonuç pozitif değerli olarak kabul edilir. Ayrıca eğer kişi belirli bir davranışın kesin olarak belli bir sonucu beraberinde getireceğine ve bu sonucun da onun için değerli olmadığına karar verirse, o davranışta bulunmak için motive olmayacaktır. Öte yandan kişi ulaşılacak hedefin çok değerli olduğunu, ama ona ulaşma olasılığının sıfır olduğunu düşünüyorsa, kişinin o davranışta bulunmak için yine motivasyonu olmayacaktır. Bu denklemde bir sonucu diğer bir sonuca bağlayan şey araçsallıktır. Beklenti ise bir kişinin belirli bir sonuca ulaşıp ulaşma olasılığına dair neye inandığıyla ilişkilidir (Suici vd., 2014:184).

2.2.5. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı, bireylerin salt emekleri karşılığında aldıkları ödüllerin miktarıyla değil, ayrıca bu miktarın diğer çalışanların aldığı ödül miktarıyla olan ilişkisiyle de ilgilenir. Kişi işinde gösterdiği emek, deneyimi, eğitimi ve yeterliliği üzerinden diğer çalışanlarla maaş miktarını, maaş miktarındaki artışları, kabul görme gibi unsurları karşılaştırma imkânına sahip olur. Adams'ın 1963 yılında kavramsallaştırdığı bu kurama göre bireyin örgüte ilişkin kendi girdi ve çıktılarını çalışan diğer bireylerle karşılaştırması bu kuramın temelini oluşturmaktadır. Eşitlik kuramı temel olarak üç varsayıma dayanır. Bunlardan ilki çalışanların örgüte yaptıkları katkıya karşılık olarak adil ve eşit bir dağıtımın nasıl olması gerektiğine dair düşünceleridir. İkinci varsayım çalışanların işverenleriyle karşılıklı bir değişim ilişkisi olarak addettikleri ilişkiyi karşılaştırmaları, üçüncü varsayım ise bireylerin katkıları karşılığında kendilerine sunulan olanakları diğer bireylere sunulan olanaklara nazaran eşitlikçi bulmayarak uygun gördükleri biçimde davranmaya motive olmalarıdır. Adams bireylerin örgüte katkıları ve bunun sonuçları arasındaki beklentilerinin sosyalleşme sürecinde ve diğer bireylerle karşılaştırma yapılarak öğrenildiğini belirtir. Eşitlik kuramında bireyin örgütteki 'girdileri' kişinin kendi işini yaparken işe neler kattığı olarak düşünülebilir. Çalışanların işlerine ayırdıkları zaman, gösterdikleri çaba, becerileri, sadakatleri, şartlara uyum sağlama yetileri, adanmışlıkları, kişisel fedakarlıkları gibi unsurlar başlıca girdiler olarak sayılabilir.

Bunlara karşılık olarak çalışanlar da maaş, prim, yan faydalar, güvenlik, tanınma, gelişim, saygınlık, sorumluluk üstlenme gibi örgütün onlara sağladığı sonuçları edinirler. Eşitlik Kuramının bütün bu girdi ve çıktılar toplamı göz önünde bulundurulduğunda özellikle altını çizmeye çalıştığı nokta çalışanların örgüte yaptıkları katkının (girdilerin) örgüt tarafından eşit bir biçimde karşılanmadığı durumlarda çalışanlar motive olmakta güçlük çeker ve örgüte yaptıkları katkı (girdiler) buna paralel olarak düşüş gösterebilir. Kişinin eşitlik algısındaki bir başka önemli nokta ise bireyin kendini diğer çalışanlarla kıyaslarken takındığı etik ve davranışsal tutumdur. Adams'ın kuramı göz önünde bulundurulduğunda çalışanlar örgüte yaptıkları katkının diğer çalışanlara göre daha olumlu olduğunu düşündüklerinde var olan eşitsizlik durumunu daha geç ya da daha zor hissetmektedirler. Bu da çalışanların kendilerini kötü şartlar altında olduklarını hissettikleri durumlarda motivasyonlarının düşmesini olanaklı kılarken, kendilerinin avantajlı olduğu durumlarda var olan eşitsizlik durumlarını aynı oranda hissedememeleri anlamına gelmektedir (Ramiall, 2014:55).

2.2.6. McClelland'ın Başarma Kuramı

McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı üç temel ihtiyaca dayanmaktadır: başarma ihtiyacı, güç ihtiyacı ve yakın ilişki ihtiyacı. Bu ihtiyaçlardan başarı ihtiyacı belli bir standart göz önünde bulundurularak başarıya ulaşma, başarılı olmak için çaba göstermedir. Güç ihtiyacı kişilerin başkalarını normal şartlarda davranmayacakları şekilde davranmalarını sağlayarak etkileme ihtiyacıdır. Yakın ilişki ihtiyacı ise çalışanların arkadaşça ve yakın ilişkiler kurma arzusu olarak tanımlanır (Ramiall, 2004:54). McClelland'ın kuramı bireylerin bu üç temel ihtiyaç üzerinden motive olduğunu ortaya koymuştur.

McClelland bu üç ihtiyacın/motive edicinin sonradan öğrenilen unsurlar olduğunu dile getirmiştir. Maslow'dan farklı olarak McClelland bu ihtiyaçlar arasında herhangi bir geçiş olduğundan bahsetmemiştir. Yani bireylerin bir ihtiyacın karşılanmasıyla diğer ihtiyaca yöneldiği bir piramit modelinden söz edilmemektedir. McClelland sadece bazı bireylerin ihtiyaçlarının bir unsura daha çok

yoğunlaşabileceğini belirtmektedir. Bu üç ihtiyaçtan bir tanesi bireyi motive eden esas unsur olarak işlemekte ve bu unsur genellikle bireyin yaşam ve iş deneyimlerine göre şekillenmektedir. Dolayısıyla her bireyin öncelik verdiği ihtiyaç ve dolayısıyla esas motive edici unsuru farklı olabilmektedir. Yakın ilişki ihtiyacı baskın olan bireyler genellikle çevrelerinde başka insanların olmasını ve onlar tarafından kabul görmeyi isterler. Diğer insanlarla birlikte zaman geçirmekten hoşlanırlar. Bu tür bireyler diğer insanlarla yarış halinde olmaktansa iş birliği içinde olmayı tercih eder ve ilişkilerini güven ve karşılıklı anlayış üzerine kurmak isterler. Güç ihtiyacı baskın olan bireylere dair söylenmesi gereken en önemli şeylerden biri bu bireylerin güç delisi olmadıkları sadece gücün kullanımı ve önemine değer veriyor olmalarıdır. Böylece başka insanların davranışlarını şekillendirme yetisine sahip olurlar. Güç ihtiyacı baskın olan bireyler 'sorumlu' konumda olmaya önem verirler. Etkili olacaklarını bildikleri için diğer insanları etkilemeye çalışırlar, ayrıca rekabeti severler ve statü & prestij gibi unsurlara önem atfederler. Başarma ihtiyacı baskın olan bireylerin ortak noktalarından biri sorunlara çözüm arama sürecinde kişisel sorumluluk arayışı içinde olmalarıdır. Bununla ilişkili olarak kendi sorunları olmadığı durumlarda bile sonuçlara ulaşmak için inisiyatif alırlar. Buna karşılık performanslarına ilişkin geri dönüşün oldukça hızlı olmasını arzu ederler ve böyle olmadığı zaman kolaylıkla hayal kırıklığına uğrayabilirler. Ayrıca başarı ihtiyacı baskın olan bireyler işi şansa bırakmaktan hoşlanmazlar ve amaçlarına uygun şekilde hareket ederler. Yapılan araştırmalar bu üç ihtiyacın karşılanmasının söz konusu bireylerin kişisel farklılıklarıyla ilişkili olarak iş tatminini doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur. Çalışanların temel ihtiyaçları ve onları motive eden temel unsurların belirlenmesi ve dikkate alınması bu açıdan çok önemlidir (Braden, 2000:1-2).

2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini kavramı literatürde hem sosyal bilimler hem de işletme alanlarında geniş biçimde ele alınmıştır. İş tatmini kavramının oldukça geniş ve çok yönlü bir kavram olması nedeniyle literatürde farklı iş tatmini tanımlarına ve iş

tatminine etki eden faktörlere rastlamak mümkündür. Buna karşılık çalışanların iş tatmini düzeyleri genellikle gözlenmesi mümkün işyeri davranışları, örgütsel adanmışlık, üretkenlik ve işten ayrılma niyeti gibi kavramlarla ilişkilendirilmiştir. İş tatminini etkileyen faktörlere dair yapılan çalışmalarda genellikle işle ilgili faktörler ve iş dışı faktörler ayrı olarak ele alınmaktadır. Çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen faktörler daha ayrıntılı düşünüldüğünde iş tatminini etkileyen unsurlar arasında çalışanların ne kadar kazandıkları, çalışma saatleri, iş çevresi, iş yerindeki sosyalleşme dereceleri, çalışanların işlerine yönelik ne kadar özerk olabildikleri, örgütsel denetim ve eğitim programlarına katılım düzeyleri yer almaktadır (Georgellis vd.,2011:464). Buradaki kavramların dikkat çeken ve hepsini bir arada düşünmemizi sağlayan yanı ise hepsinin doğrudan işle ve örgütle alakalı faktörler olmasıdır. Fakat çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyebilecek durumlar salt işle ve örgütle alakalı değildir. Çalışanların özel hayatlarında yaşadıkları, iş dışı sosyal hayatlarının hangi durumda olduğu gibi unsurlar da çalışanların iş algılarına yansıdığı için iş tatmini düzeyinin belirlenmesinde önemli faktörlerdir.İş dışındaki unsurların çalışanların iş tatmin düzeylerini nasıl etkilediğine ilişkin pek çok çalışma yapılmıştır (Dormann ve Zapf, 2001; Eby vd., 2010; Georgellis vd., 2011).

Bu çalışmalarda öne çıkan iş dışı faktörler arasında çalışanların genel refah düzeyleri ve mutlulukları bulunmaktadır. Bu faktörler de çalışanların kişisel özellikleri ve hayata karşı genel tutumlarıyla yakından ilişkilidir. Söz konusu bu kavramlar iş tatminini kimi zaman doğrudan kimi zaman da dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Kişinin genel refah düzeyi iş yerindeki performansını etkileyebileceği gibi çalışılan örgütün sağladığı sosyal imkânlar da kişilerin mutluluğunu etkilemekte ve çalışan bu mutluluğu örgüte atfederek olumlu bir tutum içerisine girebilmektedir. Her iki durumda da çalışanların işe yönelik tatmin düzeyleri yükseldiği için örgütün başarısı artmaktadır. Bu durum örgütün özellikle göz önünde bulundurması gereken bir iş tatmin boyutu sunmaktadır. Çalışanların iş dışında bir birey olarak yaşadıkları hayatın iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisini inceleyen bir başka araştırma da Furnham vd. tarafından gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmada karakter ve kişilik gibi kavramların iş yerindeki mutluluğu etkileyip etkilemediğine ve iş arayan kişilerin kişisel özelliklerinin aradıkları işle benzer

özellikler gösterip göstermediğine bakılmıştır. Çalışmadaki araştırma sorularının bu şekli almasının arkasında literatürde daha önce iş tatmini ile ilgili yapılan pek çok çalışmada kişilik özelliklerinin iş tatmini düzeyiyle doğrudan ilişkili olduğu tezinin savunulması yatmaktadır. Bu tip çalışmalarda ortaya konan ortak noktalardan bir tanesi psikolojik etmenlerin çalışanların iş tatmin düzeyleri açısından belirleyici rol oynadığıdır. Bireylerin eğilimleri ve farklı psikolojik ruh halleri göz önünde bulundurulduğunda kişilik özelliklerinin iş tatmini konusunda önemli bir belirleyici olduğunu söylemek mümkündür. Furnham vd. 'nin yaptıkları çalışmanın amacı çalışanların kişilik özelliklerinin iş tatminleriyle ilgili olarak önemli gördükleri hangi yönleri, ne oranda etkilediğini belirleyebilmektedir. Ayrıca kişiliğe dair hangi unsurların iş tatminiyle ilişkilendirildiği de incelenmiştir (Furnham vd., 2002:1325).

İş tatmini konusuna ilişkin literatürde bahsedilen bir başka önemli boyut da Aküzüm ve Özmen'in çalışmalarında değindikleri içsel ve dışsal tatmin unsurlarıdır. Çalışanların iş memnuniyetleri ve işe yönelik tatmin düzeyleri içsel ve dışsal unsurlar şeklinde ayrı başlıklar altında incelenebilmektedir. Motivasyon konusuna ilişkin de yaygın olarak kullanılan bu kavramlar örgütün çalışanlarına sunduğu imkân, şart ve bunların getirilerinin ayrıştığı bir noktada bulunmaktadır. Aküzüm ve Özmen'in araştırmasına göre yapılan işin saygınlığı, çalışanların deneyimlediği özgürlük hissi ve mevcut potansiyellerini gerçekleştirmeleri gibi durumlar içsel tatmini arttırabilirken; çalışma saatleri, çalışanlara verilen maaş ve sağlanan sosyal haklar gibi unsurlar da çalışanların dışsal tatmin duygularını güçlendirici nitelikte görülebilir. Gerek içsel gerekse dışsal tatmin unsurlarının çalışanların iş tatmini düzeylerini yüksek tutamaması halinde çalışanlar tükenmişlik sendromu yaşayabilirler. Çalışanlar bu gibi durumlarda çalıştıkları örgüte karşı bütün motivasyon ve çalışma isteklerini kaybederek en düşük düzeyde iş performansıyla çalışırlar (Aküzüm ve Özmen, 2014:48).

Karaman ve Altunoğlu yaptıkları literatür incelemesi sonucunda, iş tatmininin aşağıdaki değişkenler tarafından etkilendiğini belirtmişlerdir (Karaman ve Altunoğlu, 2007:111).

- Özgürce karar verebilme
- Yardım alma
- Karar verme sürecinde söz sahibi olma
- Yeni programlar uygulamak için şartların uygun olması
- Teknik araçların yeterliliği
- Diğer çalışanlarla işbirliği
- Çalışma koşulları
- Ücret
- Örgüt içindeki görevlerin adil dağılımı
- Görevin açık bir şekilde tanımlanmış olması
- İdari kararlarda söz sahibi olma

Bu maddelere dayanarak iş tatminini etkileyen faktörler kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olarak gruplandırılabilir. Kişisel faktörler içerisinde kaygı, tükenmişlik, vicdanlılık aşağıda açıklanmıştır.

2.3.1. Kişisel Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler arasında çalışanların kişisel özellikleri ve farklı duygu durumlarından dolayı ortaya çıkan faktörler bulunmaktadır. Burada bahsi geçen kişisel faktörler her bireyin karakter yapısına göre değişkenlik göstermekle birlikte psikolojik açıdan bazı ortak paydaların olduğu söylenebilir. Kişinin duygu durumuna, hislerine, kişilik yapısına, çevresine ve benzeri etmenlere bağlı olarak farklılık gösterebilen psikolojisi örgüt bağlamında ele alındığında içsel ve dışsal faktörleri imlemek üzere ikiye ayrılabilir. Literatürde kişisel faktörler olarak adlandırılan unsurlar arasında kişilik, eğilim, iş-yaşam çatışması gibi kavramlar bulunmaktadır. Kişilik özellikleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiye dair literatürde farklı açıklamalar bulunmaktadır. İş tatmini, kişilik özelliklerinin duygu durumuyla ilişkili unsurlarından etkilenebilir, çünkü iş tatmini memnunluk veren bir bir duygusal durumla eş tutulur (Dormann ve Zapf, 2001:484).

Fakat her bireyin farklı olduğu göz önüne alındığında, bu konuya ilişkin genel geçer ve büyük ölçekli sonuçlara ulaşmak pek mümkün olamamaktadır. Bu sebeple kişisel faktörlere yönelik çalışmalar daha çok küçük araştırma grupları kullanılarak, dolaylı yoldan karşılaştırmalar aracılığıyla ve eşzamanlı veriler üzerinden yürütülmektedir. Ayrıca kişisel faktörler örgütsel unsurlardan ziyade iş dışı mevzulardan daha çok etkilenmektedir. Örgütsel faktörler iş odaklı şekillenirken kişisel faktörlerde bireylerin kişilikleri ve sosyal hayatları devreye girerek iş dışı yaşamın etkilerini daha baskın hissettirebilmektedir. İş tatmini konusundaki en önemli unsur çalışanlardır. Bu nedenle yapılan araştırmalar genellikle çalışanlar ve onların farklı bireyler olarak hissettikleri ve düşündükleri etrafında şekillenmektedir. Bu bağlamda Furnham vd. tarafından yapılan çalışma çalışanların karakter özellikleri ile gerçek iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemekte ve çalışanların iş ortamında ne tür özelliklere değer verdiği ve davranışlarının bu özelliklerden nasıl etkilenip şekillendiği çalışmanın araştırma soruları arasında yer almaktadır. Kişisel faktörler ile örgütsel faktörler arasındaki kesişmeye de dikkat çeken bu çalışma çalışanların sosyal ve örgütsel çevreleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinin önemine dikkat çekmektedir. Ayrıca örgüt çevresinde, çalışanların neleri önemli gördüğü de iş tatmin düzeyine etki eden bir başka kişisel faktör olarak görülebilir (Georgellis, 2011:464).

2.3.1.1. Kaygı

Çalışanların iş tatmin düzeyine etki eden kişisel faktörlerden bir tanesi kaygıdır. Stres ve kaygı gibi psikolojik durumların göz önünde bulundurulması iş psikolojisi ve örgütsel psikoloji açısından büyük önem teşkil etmektedir. Bunun başlıca nedeni kaygı ve stres gibi ruhsal durumların çalışanların iş tatmini düzeyleri üzerinde son derece etkili olmasıdır. Kaygı, psikolojik bir özellik olarak görece durağan ve edinilmiş bir eğilimdir ve geniş bir yelpaze içindeki durumların kişiler tarafından potansiyel tehdit unsurları olarak görülmesine ve dolayısıyla bu durumlarda kişinin olanlara kaygıyla tepki vermesine atıfta bulunur. İşe ilişkin kaygı durumu da işle ilgili durumların potansiyel bir tehdit unsuru olarak görülmesiyle

alakalıdır ve kişi ile çevresi arasındaki ilişkinin niteliğini yansıtır. Çalışanların işe ilişkinin kaygı düzeyinin yüksek olması işlerinden aldıkları tatmin hissini etkileyebileceği gibi çalışanların iş çevrelerine ilişkin bir gösterge olarak da düşünülebilir. Kaygıya ilişkin bir diğer önemli nokta ise örgütsel ve iş psikolojisi alanlarında sıkça tartışılan tatminsizlik veya tükenmişlik gibi durumların ortaya çıkmasını açıklayabilecek bir kavram olarak kullanılmasıdır. Kaygının karakteristik özelliği durumlara ilişkin tehdit edici unsurlara karşı değişebilir olmasıdır. Bu durumda kaygı, konulan hedeflerin yarattığı veya yaratabileceği karmaşaya gösterilen tepkiden ve kişinin zihinsel olarak tehlikeye karşı kendini hazırlama güdüsünden kaynaklanmaktadır. Olası bir tehlike sezen veya endişe duyan kişi kaygı duymaya başlayarak bu durumun olası sonuçlarına hazırlıklı olmaya çalışır. Bu durum vücudun bir tür refleksi olarak işlemektedir. Kaygı durumunu kolayca ifade eden ve kaygı duymaya daha yatkın bireylerin etraflarında gerçekleşen olayları genellikle olumsuz bir tavırla değerlendirdiği belirtilmiştir. Kaygı durumunu tetikleyecek herhangi bir olayla karşılaşan böyle bir birey etrafındaki olası tehlike ve tehditlere karşı dikkatini artırmakta ve kendini tetikte tutmaktadır. Bir bireyin kaygı durumu örgüt çevresine uygulandığı zaman iş algısı, iş verimi ve işteki ilişkiler gibi kavramların bu durumdan önemli derecede etkilendiğini söyleyebiliriz. İşe dair var olan kaygıların kaygı duyan bireyi tetikte olmaya ittiği ve çevresinde olup bitene dair daha dikkatli olmasına yol açtığı ifade edilmiştir. Kaygı düzeyi artan bireylerin algısına olumsuz duygu durumu hakim olmakta ve bu durum bireyin eylem ve davranışlarına da yansımaktadır. Sonuç olarak çalışanlar kaygı düzeyleriyle paralel bir biçimde örgüt bağlamında tehdit unsurlarının varlığını algılarlar ya da örgütteki kaygı verici unsurlar bireysel ölçekte düşünüldüğünde (yoğun iş temposu, yapılan işin stresli olması gibi) çalışanların tehdit unsurlarını kaygı verici düzeyde algılamalarında etkili olur (Zalewska, 2006:978).

2.3.1.2. Tükenmişlik

Çalışanların işe ya da örgüt bağlamındaki unsurlara yönelik endişe, kaygı ve mutsuzluk gibi duygu durumları örgütün kendisi tarafından göz önünde

bulundurulmaz ve bu hisleri sağaltmak adına bir şey yapılmazsa çalışanların tükenmişlik hissi yaşaması mümkündür.

Sosyal psikolojide oldukça önemli bir sendrom olan tükenmişlik durumu insan ilişkilerinin ön planda olduğu işler yapan çalışanların sıklıkla yaşadığı duygusal tükenme ve siniklik hissi olarak tanımlanmıştır. İş yerinde sürekli baskıya maruz kalan çalışanların iş performansındaki düşüşler bir noktadan sonra tükenmişlik durumuna yol açmaktadır. İş verimi ve performansı düşen çalışanlar ne içsel ne de dışsal herhangi bir motivasyon unsuruna sahip olmadığı için iş yapamaz duruma gelir. Yapılan araştırmalarda tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörlerin başında işin aşırı yoğun olması, rol karmaşası, rol belirsizliği, meslektaş ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin etkili bir biçimde işlememesi, çatışma ortamı, çalışanların yeterliliklerine dair sorunları, kararlara katılma konusunda yaşanan yetersizlikler gibi pek çok faktör bulunmaktadır. Birey bu şartlardan bazılarının varlığı altında ve bunlara sürekli maruz kalma sonucunda kendini psikolojik açıdan tükenmiş hissedeceği için işinde verimli olamamaktadır (Maslach, C. ve Jackson, S., 1981:99).

Maslach ve Jackson'ın çalışmasında tükenmişlik sendromunun kişiler üzerindeki etkisi duygusal tükenme hissinin artışı olarak ifade edilmiştir. Duygusal tükenme, tükenmişliğin bireysel boyutuna atıfta bulunurken, çalışanların halsizlik ve aşırı yorgunluk gibi sebeplerden ötürü kendilerini yıpranmış hissetmeleri olarak ifade edilir. Duygusal tükenmeyle ilintili bir başka kavram olan ve bireyin kendisinden uzaklaşmasına atıfta bulunan duyarsızlaşma kavramı da tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil etmektedir. Özellikle hizmet sektörü gibi alanlarda çalışanlara karşı olumsuz tutum ve tepkilerin var olması çalışanların çoğunlukla sinirli olmasına ve işe ilişkin idealist tutumlarını kaybetmelerine yol açmaktadır. Tükenmişlik durumunun karakteristik özellikleri arasında kronik yorgunluk, düzensiz uyku, depresyon, çaresiz hissetme, istek kaybı, özgüven kaybı, değişken ruh hali ve duygusal izolasyon bulunmaktadır. Ayrıca duyarsızlaşma durumu da tükenmişliğin en önemli belirtilerinden biridir. Duyarsızlaşma durumunda kişi kendisini diğer insanlardan soyutlamakta ve çevresine olan ilgisi oldukça azalmaktadır. Kişinin

özgüveninin azalmasına bağlı olarak çevresindeki hiçbir şeye katkıda bulunmadığı hissi derinleşmekte ve hiçbir hedefi gerçekleştiremediği düşüncesi gittikçe ağırlık kazanmaktadır. Tükenmişlik sendromunun bir diğer olumsuz tarafı da çalışanların kendilerini olumsuz bir değerlendirmeye tâbi tutması ve sonuç olarak performanslarına dair mutsuz hissetmeleri ve işteki başarılarından memnuniyetsizlik duymalarıdır. Tükenmişlik durumunun ortaya çıkmasındaki başlıca nedenler arasında kişinin yaptığı işin bedeline karşılık kazanacağı ödülü (maaş, terfi gibi) söz konusu bedele karşılık yeterli görmemesidir. Birey bu iki durum arasında kendi kendine yaptığı karşılaştırma sonucunda ve isteksizlik, yorgunluk gibi etmenlerin de etkisiyle, elde edeceği kazancı göstermesi gereken emeğe eşdeğer/karşılık görmemektedir. Bu durumda olan çalışanlar bu yüzden hiçbir girişimde bulunmamakta ve iş verimlilikleri düşmektedir. Tükenmişlik ve vazgeçmeye dair başka bir neden de kişinin yapılacak işten belirli düzeyde tatmin hissi edinecek olmasına rağmen bahsedilen karşılaştırma sonrasında iş tatmininin de, kişinin göstereceği emek karşılığında elde edeceği kazanca denk düşmediğine karar vermesi ve kişinin başka alternatifleri düşünmesidir (Aküzüm ve Özmen, 2014:35).

2.3.1.3. Vicdanlılık

Kişisel faktörlerden önemli olan bir diğeri de vicdanlı olma olarak adlandırılmıştır. Çeşitli çalışmalarda vicdanlı olma durumunun iş tatminini hem kişisel hem de örgütsel açıdan etkilediği belirtilmiştir. Vicdanlı olma kavramı iş yerindeki davranışların öngörülebilir hale gelmesindeki en büyük belirleyicilerden biri olarak görülmektedir. Ayrıca Furnham vd. tarafından yürütülmüş araştırmada vicdanlı olma kavramının hem içsel hem de dışsal iş etmenlerle olumlu bir ilişki içinde olduğu ifade edilmiştir. Vicdanlı olduğu düşünülen örgüt ve çalışanların tatmin hissini deneyimlemesinin daha kolay olduğu belirtilmiştir. Buna karşın bu araştırmada elde edilen eşzamanlı veriler bu ilişkinin nedensel yönünü belirlemek için yeterli olamamıştır. Yine de Furnham vd.'nin yaptıkları çalışmanın sonucunda elde ettikleri veriler vicdanlılık ve iş tatmini arasında karşılıklı bir ilişki olduğunu göstermiş; vicdanlılığın ödüllendirme ve terfi getirdiği ortaya çıkmıştır. Bunu takip

eden süreçte yani çalışanların ödüllendirilmesiyle beraber, vicdanlı olma durumu daha da artmıştır. Bu bağlamda vicdanlılık ve iş tatmini arasında döngüsel bir ilişkinin söz konusu olduğu söylenebilir (Furnham, 2002:1339).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların iş tatmini düzeylerini belirlemeden kişisel faktörler dışında örgütsel faktörler de etkili olmaktadır. Bu faktörler genellikle örgütlerin çalışanlarına sundukları ve onların motivasyonlarını, performanslarını ve iş tatmin seviyelerini belirleyen unsurlar olarak düşünülebilir. Literatürde yer alan çalışmalarda örgütlerin çalışanlarına sağladığı imkânların çalışanları ve bizzat örgütü olumlu biçimde etkilediği ve iş tatmininin de dolayısıyla bu imkânlar tarafından belirlendiği ifade edilmektedir. Ayrıca iş tatmini kavramının iş ve aile yaşamlarını 'duygu' (affect) üzerinden nasıl kesiştirdiğine dair de gittikçe büyüyen bir literatür bulunmaktadır. Çalışanların gerek işlerinde gerekse aile hayatlarındaki duygusal deneyimleri örgütlerin sunduğu yapısal olanakları da etkilemektedir, dolayısıyla göz önünde bulundurulması gerekir. Çalışanların örgüte dair algıladıkları destek ve duygu durumları bir örgütün başarısı ve verimli iş ortamının oluşturulması için önemlidir. Çalışanların verimli olmasını sağlayıp iş performansını artıracak ve örgütün başarısına doğrudan etki edebilecek iş tatmininin yaratılması konusunda çalışanların algıladıkları örgütsel destek çok önemlidir (Eby vd., 2010:616).

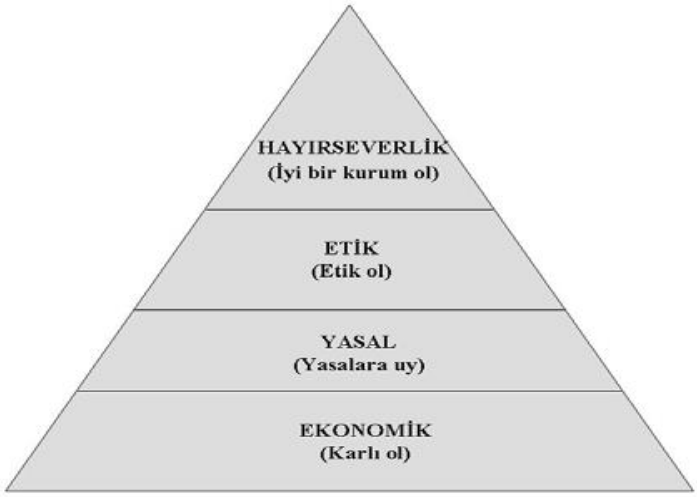
Örgütlerin, çalışanlarının algılanan örgütsel destek algısı düzeyini yükseltmesinin bir başka önemli boyutu da bu algının olumlu yönde olmasının örgütün kurumsal itibarı konusunda etkin rol oynayacak olmasıdır. Kurumsal itibarın, bir şirketin çalışma ortamı, bağlılık ve çalışan tatmini gibi konularda olumlu yönde etkisi bulunmaktadır. İtibar kavramı bir kurumun hayata geçirdiği ve parçası olduğu aktiviteler ve çalışanlarına nasıl davrandıklarıyla şekillenmektedir. Kurumla ilgili çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyini olumlu biçimde etkileme sürecinde kurumsal itibarın göz ardı edilmesi gerçekçi bir strateji değildir. Örgütlerin kurumsal itibarları oluşturulurken çalışanların işe yönelik tatmin düzeylerine etki eden önemli konulardan biri de örgütün sosyal sorumluluk faaliyetlerinde

bulunmasıdır. Örgütlerin sosyal sorumluluk projelerinde yer alması çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir (Çekmecelioğlu ve Dinçel, 2014:79).

Kurumsal sosyal sorumluluk, esasında örgütlerin gönüllü olarak daha iyi bir toplum ve daha yaşanabilir, temiz bir çevreye katkı sağlamak amacıyla kendi çıkarlarına da paralel bir biçimde göz önünde bulundurdukları ve hayata geçirdikleri örgütler açısından özellikle son dönemlerde önem kazanmış bir unsur olarak düşünülebilir. Bu tür sorumluluk projeleri işten etkilenen çalışanlara, hatta bunun da ötesinde bütün paydaşların yararına yönelik gerçekleştirilmektedir ve sonuç olarak örgütün başarısı bu sosyal sorumluluk projelerinin ne yönde ilerlediğinden fazlasıyla etkilenmektedir. Kurumların gittikçe artan rekabet ortamlarında kendi bünyelerindeki çalışanlara ulaşabilmesinin, çalışanların işlerini daha verimli yerine getirebilmesinin, çalışanların iş tatmin düzeylerinin yükseltilebilmesinin ve sosyal açıdan başarılı adımlar atılabilmesinin yollarından biri örgütün sosyal sorumluluk projeleri içinde yer almasıdır. Örgütlerin iş tatminini yükseltmek amacıyla başvurduğu unsurlardan biri olan kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, örgütlerle toplumlar arasında kurulan ilişkilerin yasal yükümlülüklerin ötesine geçmesini sağlamakta ve bu sayede kurumların topluma gönüllü bir biçimde katkı sağladığı düşünülmektedir. Bu tür sosyal sorumluluk projeleri örgütlerin manevi sorumluluk hanesine yazılmaktadır. Bu durum da işe dair ekonomik boyutun ve kaygının geri planda kalması gerekliliğine işaret etmektedir. İş tatmini kavramının genel anlamda soyut bir kavram olması ve çalışanların kişisel özelliklerinden etkilenerek farklı çalışanlar özelinde farklı değişkenler içerdiği düşünüldüğünde örgütün manevi sorumluluk olarak gördüğü birtakım görevlerin çalışanların iş tatmin düzeyi üzerinde nasıl bir etkisi olduğu incelenebilir (Bayraktaroğlu ve Özgen, 2008: 321-341).

Sosyal sorumluluk kavramı, her ne kadar ekonomik boyutlarından soyutlanıp tamamen manevi boyutta bir tatmine yönelik olsa da kurumlar açısından işlerin farklı yürümesi gerektiği belirtilmiştir. Fakat bunun yanı sıra sosyal sorumluluk projelerinin hayata geçirilebilmesi için gerekli olan başlıca unsur yöneticilerin ahlaki bir çerçeve üzerinden hareket etmesidir. Yöneticilerin ahlaki

çerçevenin dışında davranış ve eylemlerde bulunduğu durumlarda ve 'ahlaksız veya ahlak sahibi olmayan' davranışlarında sosyal sorumluluğun hayata geçmesi düşünülemez. Ahlak sahibi olmayan yöneticiler işyerinde alınan gündelik kararların başkalarının hayatları üzerinde zararlı sonuçları olabileceğine karşı kayıtsızdırlar. Bu yüzden söz konusu modeli ele alırken ahlak kavramını değerlendirmeye dahil etmek ve piramidi bu şekilde incelemek gerekmektedir (Carroll, 1991:45).



Şekil 5 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak: Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Businees Horizons*, 42.

Piramidin en alt basamağından başlamak üzere bir örgütün sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirirken hedef aldığı kitleye ve kendi hedefleri doğrultusunda hayata geçireceği aktivitelere öncelikle ekonomik olarak yaklaşması gerekmektedir. Buna göre sosyal sorumluluk projelerinin doğrudan olmasa bile uzun vadede ve dolaylı yoldan örgüte belli bir kâr getirmesi beklenmektedir. Ancak işletmelerin birincil amacı kâr elde etmek olduğu için ve bütün faaliyetlerini yasal çerçeveye uygun şekilde yerine getirme zorunluluklarından dolayı bu iki boyut sosyal sorumluluk düzeyi olarak değerlendirilmemelidir (Bayraktaroğlu ve Özen, 2008:324). Yine de piramidin basamakları izlenerek örgütün belirli bir kâr elde

edeceği anlaşıldıktan sonra söz konusu projenin sırasıyla yasalara uygun, etik ve son olarak da hayırsever bir amaca hizmet edip etmediğine bakılarak proje hayata geçirilmelidir.

Sosyal sorumlulukların örgütlerin önemli görevlerinden biri olmasının yanı sıra, iş tatmini konusunda örgütlerin dikkate alması gereken bir diğer unsur da çalışanların çoğunluğuna ulaşabilmektedir. Furnham vd.'nin yaptığı çalışmada kişisel özelliklerin iş tatmin düzeyinin önemli belirleyicilerinden biri olduğu belirtilmesine karşın çalışanların kişilik özelliklerinin çalışma çevrelerinde önemli olarak algıladıkları unsurlar üzerinde ya da iş tatmini düzeylerinin belirlenmesinde tek ve en önemli belirleyici olmadığı belirtilmiştir. Gerek işle ilgili gerekse işten bağımsız konularda çalışanların bireysel tercihlerinden bağımsız olarak örgütlerin çalışanlarına sunacağı genel çalışma şartları, çalışanlara eşit şekilde muamele edilmesi, sosyallik gibi unsurlar çalışanların iş tatmin düzeylerini belirleyici niteliktedir. Bir örgütün bireylerin kendi öznel şartlarına ve kişisel özelliklerine odaklanmadan önce çalışanların hepsine sunmakla yükümlü olduğu motive edici şartlar ve iyi iş koşulları iş tatmini düzeyini belirleme konusunda daha güçlü unsurlar olarak görülmektedir. Ayrıca yapılan işle ilgili ya da bireylerin deneyimlerine ilişkin etmenlerin de çalışanların iş tatmin düzeylerini belirlemede kişilik özelliklerinden daha güçlü belirleyiciler olduğu saptanmıştır (Furnham vd., 2002:1340).

Örgütlerin çalışanlarına karşı sorumluluklarının geneline bakıldığı zaman çalışanların örgütlerine bağlılıklarını sağlamaya yönelik çalışmaların ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesinin, yaratılan iş ortamının özelliklerinin ve işte sunulan imkânların iş tatmini düzeyini önemli oranda etkilediği belirtilebilir. Bu faktörler örgütler tarafından hakkı verilerek yerine getirildiğinde çalışanların genel performans düzeyleri artacak ve hem çalışanların hem de örgütün başarı oranı bu durumdan olumlu yönde etkilenecektir (Çekmecelioğlu ve Dinçel, 2014:90).

BÖLÜM III

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bu bölümde öncelikler örgütsel bağlılığın çeşitli kaynaklara göre tanımına değinilmiştir. Birçok farklı örgütsel bağlılık tanımı ile karşılaşılmaktadır. Örgütsel bağlılığın tanımdaki farklılıklar konunun iş yaşamındaki öneminden ve konu ile ilgili literatürdeki çalışma sayısının fazlalığından kaynaklanmaktadır. Örgütsel bağlılığın tanımı ve önemi sonrasında örgütsel bağlılık sınıflandırılmıştır. Literatürde en sık karşılaşılan modele göre örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç başlıkta incelenmiştir. Örgütsel bağlığı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler açıklandıktan sonra algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık etkileşimi hakkında bilgi verilmiştir.

3.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramına ilgi, sosyal bilimlerin farklı alanlarında, 1980'lerden bugüne hızlı bir biçimde artış göstermiştir. Bu farklı disiplinlerden örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında da örgütsel bağlılık kavramı oldukça popülerlik kazanmıştır (Bakiev, 2013: 168).

Algılanan örgütsel destekle beraber örgütlerin ve yöneticilerin en çok önem verdiği konulardan biri olan örgütsel bağlılık örgütlerin uzun vadedeki amaçlarına ulaşmalarında belirleyici rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin neler olduğu, örgütsel bağlılığın ne gibi örgütsel sonuçlar & davranışlar yarattığı ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarının farklı örgüt bağlamlarında hangi etmenlerle ilişkiye girdiğine bakılmış, farklı örgütsel bağlılık türlerinin kavramsal olarak nasıl ayrıştığı ve örgütsel bağlılığın çalışanların örgütle olan ilişkilerini ve buna bağlı olarak örgütsel davranışlarını ne şekillerde etkilediği araştırılmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalar yapan

araştırmacıların ilgisini çeken başlıca konulardan biri örgütsel bağlılık kavramının ortaya çıkmasındaki farklı odak noktaları olmuştur. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları salt örgütün kendisine ilişkin etmenlerle değil ayrıca yapılan iş, aile, en yakın amir ve din gibi etmenlerle de alakalıdır. Bu etmenlerin yanı sıra araştırmacıların sıklıkla çalıştığı iki örgütsel bağlılık unsuru örgütün kendisi ve çalışanların yaptıkları iş olmuştur. Bu konuya dair yapılan çalışmalar bu iki unsur arasındaki ilişkinin doğasını anlamaya yöneliktir. Söz gelimi yaptığı işe gösterdiği bağlılık düzeyi yüksek olan bir çalışan çalıştığı örgütün amaç ve değerlerine de aynı oranda bağlılık göstermekte midir yoksa bu bağlılıklar birbirini dışlamakta mıdır? Çalışanların işlerine mi yoksa örgütlerine mi daha çok bağlılık gösterdiği sorusuna verilebilecek cevapların çalışanların örgüt içerisindeki davranışlarını belirleyici rol oynayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla bu iki unsur arasındaki bağlılık ilişkisinin irdelenmesi ve araştırılması örgütlerin insan kaynakları politikalarının belirlenmesinde etkili olmaktadır (Mutasim vd., 2002:78).

Örgütsel bağlılık araştırmacılar için kendi içinde taşıdığı önemin yanı sıra, konuya ilişkin literatürde örgütsel üyelerin işle ilgili davranışlarını anlamada da önemli bir değişken olarak ele alınmıştır. Bu yüzden örgütsel bağlılığın araştırılması örgütte çalışanların işlerine yönelik davranışlarını tahmin etmek ve anlamak adına çok önemlidir; ayrıca örgütlerdeki değişimin hızı ve boyutu göz önünde bulundurulduğunda bağlılık konusunun özellikle örgütlerdeki yöneticiler açısından daha da önemli hale geldiğini söyleyebiliriz. Günümüz yöneticileri çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak ve böylece diğer örgütlerle daha iyi rekabet edebilmek için sürekli bir biçimde örgütsel bağlılığı olumlu biçimde etkileyecek yeni yollar aramaktadır (Lok ve Crawford, 2001:594). Çünkü çalışanların örgütlerine karşı gösterdikleri bağlılık düzeyinin yüksek olması örgütlerin ve yöneticilerin arzu etmedikleri iş devamsızlığı ve işi bırakma gibi örgütsel davranışların büyük oranda ortadan kalkmasını sağlamakta ve çalışanlarla örgüt arasındaki ilişkiyi olumlu biçimde etkilemektedir. Örgütsel bağlılık literatürde farklı şekillerde tanımlanmış ve ölçülmüş olsa da bu farklı tanım ve ölçme biçimlerinin ortak noktası örgütsel bağlılığın bireyi (çalışanı) örgütle ilişkilendiren bir bağ olarak tahayyül edilmesidir. Örgütsel bağlılığa ilişkin söz konusu farklı tanımlar da bu bağın ne şekillerde ortaya

çıktığına dair yapılan açıklamalarla alakalıdır. Örgütsel bağlılık en basit biçimde çalışanların örgüte duydukları psikolojik yakınlık/bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel bağlılığa ilişkin süreçleri daha iyi anlamanın çalışanlar, örgütler ve genel anlamda toplumun kendisi için yararlı dışavurumları olduğunu ifade edilmektedir. Çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeyleri, maaş ve terfi gibi dışsal ödüllerin yanı sıra iş tatmini ve diğer çalışanlarla iyi ilişki kurma gibi örgütsel üyelikle ilişkilendirilen psikolojik ödüllerin elde edilmesinde çalışanları daha avantajlı konuma getirir (Mathieu ve Zajac, 1990: 171). Fakat her bireyin çalıştıkları örgüte karşı aynı oranda bağlılık geliştirmediği göz önünde bulundurulduğunda bu farklılıkların altında yatan bireysel ve duruma bağlı faktörlerin belirlenmesi de büyük önem kazanmaktadır (Angle ve Perry, 1983:124).

Çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri bağlılık düzeyleri, dolayısıyla, hem çalışanların örgütsel davranışlarına ilişkin yarattığı sonuçlar açısından hem de hangi faktörlere bağlı olarak şekillendiğinin irdelenmesi bakımından önemli getirileri olan örgütsel kavramlardan biridir. Özellikle entelektüel işgücünün yönetimi söz konusu olduğunda daha da büyük önem kazanan örgütsel bağlılık konusu nitelikli işgücünün beceri ve yeteneklerini örgütleri lehine kullanmalarını sağlamak adına çok önemlidir. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanların örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi ve örgütün bir parçası olmak için çaba göstermesi anlamına gelmektedir. Çalışanların örgütün hedef ve değerlerine gösterdiği bağlılığın düzeyi örgütün başarısını belirleyen en önemli unsurlardan biridir. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların örgütün hedeflerini benimsemesi ve örgütün bir parçası gibi hissetmesi işlerinden beklenen beceri ve yetenekleri istenen biçimde sunabilmeleri adına belirleyici olmaktadır. Günümüzde hızla değişen çalışma koşulları, gittikçe artan rekabet, çalışanların bireysel farklılıklarına daha fazla önem verilmesi gerekliliği ve örgütlerin yaşadıkları yapısal dönüşümler çalışanların örgüte olan bağlılıklarının örgütlerin devamlılığı ve başarısı için daha da önemli hale gelmesine neden olmuştur. Ayrıca bu tür farklı etmenlerin aynı zamanda var olması ve sürekli birbiriyle etkileşime geçmesi örgüt ve yöneticilerin örgütsel bağlılığı dinamik bir kavram olarak tahayyül edip bu bakış açısına göre hareket etmelerini gerektirmektedir. Bu yüzden örgütün bu tür farklı ama birbiriyle ilişkili etmenlerle

başa çıkabilmesi ve uzun vadede kendine koyduğu hedeflere ulaşabilmesi için örgüt hedef ve değerlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve mümkünse içselleştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışanların örgütlerine karşı duydukları bağlılık düzeyinin zaman içerisinde değişebileceği göz önünde bulundurulmalı ve örgütün çalışanlarıyla kurduğu ilişki bu değişime adapte olabilecek esneklikte olmalıdır (Özdevecioğlu, 2003:113).

Örgüt üyelerinin örgütsel bağlılıkları, bir örgütün etkinliğini gösteren en önemli göstergelerden birini oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgüte katılımı ve göreli olarak kendini örgütle özdeşleştirmesi olarak tanımlanabilir. Porter ve arkadaşlarının örgütsel bağlılık tanımları, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgütün amaçlarını güçlü bir biçimde kabullenme ve bunlara inanma; örgüt uğruna fazladan çaba göstermeye istekli olma ve örgütün bir üyesi olarak kalmayı güçlü bir biçimde arzulama biçiminde ifade edilebilirler (İşler ve Özdemir, 2010: 120).

Örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan farklı çalışmalardaki tanımların ortak noktasının çalışanları örgüte bağlayan bir ilişkinin varlığının ifade edilmesi olduğu belirtilmektedir. Bu bağın niteliğine ve örgüt-çalışanlar arasındaki ilişkiye dair neler öngördüğüne biraz daha detaylıca bakmak gerekirse örgütsel bağlılık kavramının esas olarak şu faktörler üzerinde durduğu söylenebilir: örgütsel bağlılık çalışanların örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanması ve bunları benimsemesi, örgüt lehine elinden geleni yapma isteği duyması ve örgütün bir üyesi olarak kalma konusunda güçlü bir irade ortaya koymasıdır. Çalışanların örgütlerini desteklemeleri ve örgütün hedeflerini benimsemeleri pek çok etmene bağlı olmakla birlikte burada söz konusu edilmesi gereken en önemli kavramlardan biri algılanan örgütsel destektir. Örgütsel bağlılık çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık düzeyine atıfta bulunurken algılanan örgütsel destek de örgütlerin çalışanlarını maddi ve manevi anlamda ne kadar desteklediği ve onlara ne kadar bağlılık gösterdiğiyle alakalıdır. Algılanan örgütsel destek örgüt değerlerinin çalışanlarının esenliğini dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması durumudur. Burada esenlik terimiyle ifade edilmek istenen çalışanların hem maddi hem de manevi

anlamdaki ihtiyaçlarının örgüt tarafından göz önünde bulundurulmasıdır. Karşılıklılık ilişkisi düşünüldüğünde örgütün çalışanlarını desteklemek adına hayata geçirdiği her türlü eylem ve davranışın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini doğrudan etkileyeceği düşünülebilir. Dolayısıyla örgütlerin çalışanlarının algılanan örgütsel destek düzeylerini yükseltmek adına hayata geçirdikleri eylemler çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini istenen düzeye getirme adına yapılan uzun soluklu bir yatırımdır.

Çalışanların emeklerinin karşılığını aldıklarını hissetmelerini sağlayacak ücret, prim, terfi gibi somut eylemler (algılanan örgütsel desteğin maddi boyutu) ve bunların yanı sıra örgütsel kültür, örgütteki liderlik anlayışı, çalışanların özel yaşamları ve iş yaşamları arasındaki denge, çalışanların kişilik ve iş, yaş, cinsiyet gibi demografik özellikleri, söz konusu örgütteki yönetime ilişkin genel politikalar ve bu politikaların nasıl şekillendirildiği, işyerindeki eğitim ve gelişme olanakları gibi mevzular çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini belirlemede etkili olmaktadır. Bu bağlamda çalışanların maddi anlamda desteklenmesi, örgüt kültürü ve yönetiminin çalışanların lehine ve onların talepleri göz önünde bulundurularak şekillendirilmesi, ayrıca çalışan her bireyin kendi bireysel ve demografik koşullarının göz önünde bulundurulması örgütlerin yönetsel açıdan gündemlerindeki en önemli konulardan biri olmalıdır.

Örgütsel bağlılık, literatürde çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmış olsa da, literatürde yer alan pek çok çalışmada geçerliliği sıkça kanıtlanmış ve kullanılmış olan ölçümler tutumsal (attitudinal) yaklaşıma dayalı ölçümlerdir (Lok ve Crawford, 2001:595). Örgütsel bağlılığın bu boyutunun işe gelmeme ve işi bırakma gibi değişkenlerle en güçlü şekilde ilişkilenen boyut olduğu da genellikle yapılan çalışmaların ortaya koyduğu bir bulgudur. Örgütsel bağlılık kavramına atfedilen büyük önem, yaptığı işe bağlılık gösteren çalışanların örgütsel davranışlarının personel değişim oranı, iş performansı ve örgütten ayrılma ya da örgütte kalma gibi örgütsel sonuçlar açısından olumlu getirileri olacağı inancına dayanmaktadır. Dolayısıyla literatürdeki pek çok çalışma örgütsel bağlılığın bu tür örgütsel sonuçların elde edilmesinde nasıl bir etkisi olduğuna hem ampirik hem de kavramsal

açıdan bakmaktadır. Mutasim vd.'nin literatürdeki bu tür çalışmalara dair dikkat çektiği en önemli noktalardan biri bu çalışmaların büyük bir çoğunluğunda kullanılan verilerin Amerika'da yapılan çalışmalarda elde edilmiş olmasıdır. Dolayısıyla örgütsel bağlılığa dair yapılan çalışmaları farklı toplumsal bağlamlarda yapılan çalışmalarda kullanırken bu farklılığı akılda tutmak gerekmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirleyen etmenlerden olan örgüt içi liderlik biçimi, örgütün işleyişine dair genel politikalar ve örgüt kültürünün biçimlenmesi gibi durumlar içinde yaşanılan toplumun özellikleri ve işleyişiyle yakından ilgilidir. Örneğin Batı toplumlarında ve Çin, Japonya gibi Asya toplumlarında örgütlerdeki liderlik anlayışı ve örgüt kültürü farklı hiyerarşi anlayışları ve hiyerarşiye atfedilen farklı anlamlar üzerinden şekillenmektedir. Ayrıca örgütte çalışan bireylerin ihtiyaçları da içinde yaşanılan topluma göre değişebilmektedir. Bu yüzden örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalarda kullanılan verilerin farklı toplum ve örgütler bağlamında değişik sonuçlar ortaya çıkarabileceğini göz ardı etmemek gerekir. Örgütler özelinde de farklı sektörler ve özel / devlet ayrımı üzerine yapılan çalışmalarda farklı örgütsel ve kişisel faktörlerin öne çıkacağını söylenebilir. Örneğin hizmet ve sanayi sektörlerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörlerin neler olduğu ve hangi noktalarda farklılık gösterdikleri ancak bu konunun ampirik olarak araştırılmasıyla mümkündür. Keza özel sektör ve devlet kurumlarında çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirleyen faktörler de söz konusu kurumların kendi örgütsel kültürleriyle yakından ilişkili olacağı için örgütsel bağlılığı üreten faktörler ve örgütsel bağlılık sonucu ortaya çıkan davranışlar farklılık gösterecektir (Mutasim vd., 2002:78).

Örgütsel bağlılığın çalışanların kişilik özellikleri ve demografik bilgileriyle olan ilişkisi üzerine de pek çok çalışma yapılmıştır. Örgütsel bağlılık çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını yani psikolojik bir durumu ifade ettiği için söz konusu bağlılığın düzeyi salt örgütsel faktörler tarafından belirlenmemektedir. Yapılan araştırmalar çalışanların cinsiyetlerinin (Mcclurg, 1999:16), eğitim seviyelerinin (Allen ve Meyer, 1990:9), yaşlarının ve medeni durumlarının örgüte gösterilen bağlılık düzeyini etkilediğini ortaya koymuştur. Fakat demografik faktörler söz konusu olduğunda bu faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Allen ve

Meyer'ın belirttiği üzere dolaylı olabileceğini ve örgüte ilişkin faktörler kontrol altında tutulduğunda bu ilişkinin büyük oranda ortadan kalkabileceğini söylemek yanlış olmaz. Çalışanların yaş, cinsiyet, çalışma süresi, medeni durum gibi demografik özellikleri ve örgütsel destek arasındaki ilişkiyi daha iyi betimlemek ve anlatmak adına farklı örgüt bağlamlarında karşılaştırmalı çalışmalar yapılması literatüre katkı sağlayacaktır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli unsurlardan birinin algılanan örgütsel destek olduğunu belirtmiştik. Daha önce de bahsettiğimiz gibi çalışanlar örgütlerinin onlara karşı gösterdiği bağlılık düzeyine paralel bir biçimde örgütlerine bağlılık gösterirler. Bu yüzden algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin farklı bağlamlarda çalışılması oldukça önemlidir. Keza örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki literatürde pek çok çalışma tarafından irdelenmiştir (örn. Aubé vd., 2007; Eisenberger vd., 1990; Rhoades vd., 2001; Settoon vd., 1996; Shore ve Wayne, 1993). Bu çalışmalarda ortaya konulan argüman, çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin çalışanlarda olumlu davranış biçimleri ve tutumlar yaratacağı, dolayısıyla çalışanların örgütlerine duydukları duygusal ve normatif bağlılığı artıracağı yönündedir. Fakat Rhoades ve Eisenberger'in 2002 yılında yaptıkları meta-analizin sonuçlarını göz önünde bulunduracak olursak iki kavram arasındaki ilişkinin niteliği çalışmadan çalışmaya farklılık göstermektedir. Aubé vd.'e göre (2007:480) bu farklılıkların nedeni göz önünde bulundurulan örgütsel bağlılık boyutlarına ve ilişki üzerinde etkili olan farklı ara değişkenlere bağlıdır. Ayrıca sanayi sektörü, özel sektör, sağlık, eğitim, turizm gibi farklı örgütsel ortamlarda yapılan çalışmalar örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek kavramları arasındaki ilişkiyi farklı örgütsel/kurumsal çatılar altında belirleyen faktörleri irdelemek adına oldukça faydalı olmuştur.

Örgütsel bağlılık hem örgütsel hem de bireysel pek çok faktörün bir araya gelmesi sonucu şekillenen bir psikolojik duruma işaret ettiği için literatürde örgütsel bağlılığın farklı örgütsel ve bireysel faktörlerle olan ilişkisine sıklıkla değinilmiştir. Bu faktörler arasında görece daha az çalışılan örgütsel unsurlardan bir tanesi örgütsel kültürdür. Lok ve Crawford (2001:594) literatürdeki bu açığa dikkat çekmek

amacıyla örgütsel kültürün ve örgütler içindeki alt kültürlerin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğine dair hemşirelerle ilgili bir çalışma yapmışlardır. Ayrıca söz konusu çalışmada iş tatminin örgütsel bağlılık düzeyinin belirlenmesinde ara faktör rolü oynayıp oynamadığına da bakılmıştır. Lok ve Crawford'ün iş tatminini örgütsel bağlılıkla ilişkilendiren çalışmasının yanı sıra literatürdeki çalışmaların bir kısımında iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Fletcher ve Williams, 1996:174; Ketchand ve Strawser, 2001:233). Testa'nın (2001:233) hizmet sektöründeki 425 çalışanla yaptığı çalışma örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında nedensel bir ilişki kurulup kurulamayacağına bakmıştır. Çalışanların işlerine dair duygularına işaret eden iş tatmini kavramı ve çalışanların örgütlerine karşı duydukları yakınlığa atıfta bulunan örgütsel bağlılık kavramı arasındaki ilişkiye bakan literatürdeki pek çok çalışma çalışanların yaptıkları işten aldıkları tatmin düzeyinin artması halinde örgüte olan bağlılıklarının da artacağını ortaya koymaktadır. Fakat bu iki kavram arasında kayda değer bir ilişki olmadığını ifade eden çalışmalar da bulunmaktadır. Kısacası örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin yapılacak başka çalışmalarla daha fazla irdelenmesi literatüre katkı sağlayacaktır.

Örgütsel bağlılık gerek işgörenlerin, gerekse örgütlerin performanslarının etkinliği bakımından oldukça önem taşıyan bir konuyu oluşturmaktadır. Konunun bu denli önem taşımasının nedenleri; işgörenlerin kendilerini, içinde bulundukları örgüte bağlı hissetmeleri durumunda örgütteki performanslarının da artış göstereceği; bunun aksine bir durumda ise kendilerinden beklenen performansı yerine getiremeyip bir an önce o örgütten ayrılmanın yollarını arayacakları şeklinde ifade edilebilir. Öte yandan ise, örgütsel bağlılıkları artan işgörenlerin moral ve motivasyon düzeyleri de artacak, devamsızlıkları ve işten ayrılma niyetleri azalacaktır (Aydemir ve Erşan, 2011: 58).

Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, örgütlerin diğer örgütlerle rekabet koşullarında, başarılı bir biçimde faaliyet göstermelerine önemli katkıda bulunurlar. Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek çalışanlar, şu özellikleri sergilerler (Uygur, 2007; 73):

- Daha az denetime ve disipline gerek duyarlar. Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanların performansları, düşük düzeyde olan çalışanlara göre daha yüksektir.
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgüt içi pozisyonlarla ilgili seçenekleri, çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir seçenek olarak değerlendirirler.
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların güvenilirliği ve samimiyeti, genellikle kriz ortamında kendini gösterir.

Örgütsel bağlılık verimlilik artışı, personel istikrarı, devamsızlık, iş tatmini gibi konulara ilişkin yarattığı örgütsel davranış biçimleri ve bir kavram olarak ortaya çıkmasını sağlayan örgütsel ve bireysel faktörler açısından örgütler ve yöneticiler için büyük önem taşımaktadır. Çalışanların örgütün değer ve amaçlarını benimsemesi prensibi üzerine kurulu örgütsel destek literatürde çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmıştır ve bu boyutlardan her biri örgütsel bağlılığın farklı bir yönüne atıfta bulunmaktadır. Bu boyutların incelenmesi örgütsel bağlılığın farklı örgüt bağlamlarında ne tür örgütsel davranışlar ürettiğini ve hangi faktörlerden etkilenerek ortaya çıktığını daha iyi anlamamızı sağlayacaktır. Örgütsel davranış ve işletme literatürlerinde çok önemli bir kavram olan örgütsel bağlılığa ilişkin sonuç ve nedenleri daha iyi anlamak örgütlerin hedeflerine nasıl ulaşabileceklerine ve bu esnada çalışanlarının bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin nasıl şekillendiğine dair içgörü kazanılmasını sağlayarak örgüte, çalışanlara, yöneticilere ve bu vasıtayla toplumun geneline fayda sağlayacaktır.

3.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık literatürde çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bunun başlıca nedeni çalışanların farklı psikolojik durumlarına denk düşen farklı bağlılık türlerinin olması olarak açıklanmaktadır. Ayrıca çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeylerinin örgütsel ve bireysel pek çok etmen tarafından belirlendiği düşünüldüğünde örgütsel bağlılığı yekpare bir kavram olarak ele almak mümkün olmamaktadır. Örgütsel destek literatürde farklı şekillerde sınıflandırılmış ve farklı

modeller üzerinden açıklanmış olsa da bu modellerden en yaygın olarak kullanılanı Allen ve Meyer'ın örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığından oluşan üç boyutlu bir kavram olarak ele alan üç parçalı modelidir. Örgütsel bağlılık boyutları birbiriyle alakalı olmalarına rağmen yapılan çalışmalar bu boyutların kavramsal olarak birbirlerinden ayrılabileceklerini göstermiştir. Çünkü bu boyutların her biri örgüt ve çalışanlar arasında bir bağ oluştursa da bu bağın niteliğinin farklı olduğu açıktır (Allen ve Meyer, 1990:3). Fakat bu boyutlar kavramsal olarak birbirlerinden ayrılabiliyor olsa da Allen ve Meyer'ın söz konusu bağlılık modeli örgütsel bağlılığın eş zamanlı bir biçimde duygusal, normatif ve devam bağlılıklarını içererek çalışanlar tarafından deneyimlendiğini vurgulamaktadır (Jaros, 2007:7).

Mathieu ve Zajac'ın yaptığı meta-analizde örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın en çok çalışılan türünün tutumsal (attitudinal) bağlılık olduğu ve bu bağlılık türünün de genellikle Porter ve meslekdaşları tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Anketi (Mowday, Steers ve Porter, 1979:224) ölçeğiyle ölçüldüğü belirtilmiştir. Tutumsal bağlılık bir bireyin belli bir örgütle olan özdeşleşmesinin ve o örgüte olan katılımının görece gücünü ifade eder (Mowday vd., 1982:27). Mathieu ve Zajac'ın çalışmasına göre literatürde en çok çalışılan bağlılık türlerinden ikincisi de hesaba dayalı (calculative) bağlılık türüdür. Hesaba dayalı bağlılık türü de birey-örgüt arasındaki işlemler ve zaman içinde yan bahislerdeki ve yatırımlardaki değişimlerin sonucu oluşan yapısal bir fenomendir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 556). Bu bağlamda düşünecek olursak bireyler örgütlerine örgütte çalışmanın getirdiği ekstra avantajlar (yan bahisler) ve emeklilik planı gibi sabit masraflar dolayısıyla bağlanırlar. Bunun sonucu olarak kendilerini örgütten ayırmayı göze alamazlar ve bunu maddi anlamda da karşılayamazlar (Mathieu ve Zajac, 1990:172). Mathieu ve Zajac'ın meta-analizlerinde en çok çalışılan bağlılık türleri olarak ortaya koydukları tutumsal ve hesaba dayalı bağlılık türleri Allen ve Meyer'in üç parçalı modelinde de kendilerine yer bulmuştur. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılması ve ölçülmesindeki farklılıkların gittikçe artmasının literatürdeki sonuçların yorumlanmasında zorluk çıkardığını belirterek, tutumsal ve davranışsal bağlılık arasındaki mevcut ayrımın ötesine

geçmeyi hedeflediklerini ve bağlılığın psikolojik bir durum olarak düşünüldüğünde birbirinden ayrı düşünülebilecek en az üç unsurdan oluştuğunu öne sürmüşlerdir. Bu üç farklı bağlılık boyutu bir örgütteki istihdamın devamı için istek, ihtiyaç ve zorunluluğa dayalı psikolojik durumlara denk düşmektedir. Allen ve Meyer'e göre bu bağlılık unsurlarından her biri farklı örgütsel faktörlere dayalı olarak ortaya çıkmakta ve sonuç olarak da işle ilgili getirileri farklı olmaktadır. Allen ve Meyer'ın duygusal, normatif ve devam bağlılığı olarak adlandırmayı uygun gördüğü örgütsel bağlılık boyutlarına daha ayrıntılı bakmak bağlılık kavramına ilişkin öne çıkan farklı kavramları anlamak ve bu farklı bağlılık türlerinin örgüt bağlamındaki sonuçlarını değerlendirmek adına oldukça önemlidir (Allen ve Meyer, 1991:61).

3.2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, bireyin içinde bulunduğu örgüte duygusal bağlılığının ölçüsünü ifade etmekte ve bireyin "örgütsel değerleri kabulü ve örgütte kalmaya istekliliği" şeklinde karakterize edilmektedir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip bireyler, örgütün çıkarlarının en iyi bir biçimde tatmin edebilecekleri şekilde davranma eğilimine sahiptirler (Namasivayam ve Zhao, 2007: 1215).

Duygusal bağlılık çalışanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve söz konusu örgütün üyesi olmalarından dolayı memnun olmalarını sağlayan örgütsel ve bireysel değerler arasındaki uzlaşma sonucu ortaya çıkar (Wiener, 1982:423-424). Mir vd.'nin (2002:190) tanımına göre ise duygusal bağlılık çalışanların kişilik özellikleri ve işe ilişkin faktörlerle alakalı tutumsal bir olgudur ve çalışanların örgütün hedeflerini desteklemeleri yönünde gönüllü olarak hareket etmeleri esasına dayanır. Allen ve Meyer'ın tanımına göre ise örgütsel bağlılığın duygusal bileşeni çalışanların örgüte duydukları duygusal bağlılığa, örgütle özdeşleşme düzeylerine ve örgütteki katılımlarına atıfta bulunur. Çalışanların örgütlerine duygusal açıdan bağlı olmaları onların örgütlerine karşı ait olma ve özdeşleşme duyguları besledikleri şeklinde yorumlanır. Bu durum çalışanların örgütün aktivitelerine katılımını, örgütün hedeflerine ulaşmak için gösterdikleri çabayı ve örgütte kalmaya yönelik arzularını olumlu yönde etkilemektedir.

Duygusal bağlılığı oluşturan faktörlere ilişkin örgütsel ödüller, prosedürel adalet ve yönetici desteği gibi unsurların örgütün yapısal özelliklerine ya da çalışanların kişilik özelliklerine nazaran duygusal bağlılıkla daha güçlü şekilde ilişkilendiği söylenebilir. Duygusal bağlılığı belirleyen bu faktörler düşünüldüğünde duygusal bağlılık ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiden bahsetmek de önem kazanmaktadır. Rhoades vd. algılanan örgütsel destek kuramının çalışanların örgütlerine olan duygusal bağlılıklarını açıklamada yararlı olduğu görüşündedir. Rhoades vd.'ne göre bu yaklaşım sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanması ve örgütün çalışanların gösterdikleri emeği ödüllendirme konusundaki istekliliğinin değerlendirilmesi konularında, çalışanların örgütün onların katkılarına ne kadar değer verdiğine ve onların esenliğini ne kadar göz önünde bulundurduğuna dair genel bir kanı oluşturduğunu varsaymaktadır. Bu genel kanı çalışanların algıladığı örgütsel destek olarak adlandırılmaktadır. Karşılıklılık ilkesi temel alındığında algılanan örgütsel desteğin çalışanlarda örgütlerinin iyiliği için çaba gösterme konusunda bir yükümlülük duygusu yaratması ve çalışanların örgütün hedeflerine ulaşması için yardımcı olmalarını sağlaması beklenmektedir. Çalışanlar örgütlerine olan minnettarlıklarını örgüte duygusal açıdan daha çok bağlanarak ve örgüte hedeflerine ulaşması konusunda daha çok yardımcı olma çabasına girerek gösterebilirler. Ayrıca algılanan örgütsel destek çalışanların saygı, kabul görme ve örgütle yakın ilişki kurma gibi konulardaki ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayarak örgütsel üyelik ve ilgili statünün çalışanların sosyal kimliklerine dâhil olmasını sağlar (Rhoades vd., 2001:825).

Algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılıkla yakından ilişkili, ama ondan farklı bir kavram olduğu literatürde yer alan pek çok çalışma tarafından ortaya konulmuştur. İki kavramın birbiriyle yakından ilişkili görülmesinin başlıca nedeni hem algılanan örgütsel desteği hem de duygusal bağlılığı oluşturan faktörlerin benzer olması ve dolayısıyla ortaya çıkan örgütsel sonuçların da benzerlik göstermesidir. Duygusal bağlılıkları yüksek olan çalışanlar söz konusu örgütte çalışmayı arzu ettikleri için orada çalışmaya devam ederler. Çalışanların örgütte kalmayı 'istemeleri' de algılanan örgütsel destek düzeylerinin yüksek olmasına bağlıdır. Örgütsel bağlılığın duygusal boyutu çalışanların maddi ihtiyaçlarının

karşılanmasından ziyade daha çok sosyo-duygusal ihtiyaçlarının örgüt tarafından tanınması ve karşılanması ile alakalıdır. Örgüt için gösterdikleri emeğin tanındığını ve örgüt tarafından duygusal olarak desteklendiklerini hisseden çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi ve iş performansı konusunda duygusal bağlılığı daha düşük çalışanlara kıyasla daha iyi bir performans sergilemeleri beklenmektedir. Ayrıca duygusal bağlılığın yüksek olması çalışanların örgütte kalmayı arzu etmelerini sağlayarak, iş bırakma, iş devamsızlığı gibi istenmeyen örgütsel davranışların ortadan kalkmasına katkıda bulunur. Yapılan çalışmalar duygusal bağlılığın normatif ve devam bağlılığına nazaran iş performansıyla daha yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Çünkü duygusal bağlılık çalışanların işlerine karşı istekli ve gönüllü olmalarını sağlamakta ve çalışanların kendi işleri dışında da inisiyatif almalarını sağlayarak örgütün amaç ve değerlerine katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. Suliman ve Iles'in (2000:415-416) örgütsel bağlılığın farklı boyutlarını iş performansı ve çalışanların demografik özellikleri ile beraber incelediği çalışmasında çalışanların eğitim düzeyinin duygusal bağlılık başta olmak üzere normatif ve devam bağlılıklarını olumsuz etkilediği ortaya konulmuştur. Bu bağlamda eğitim seviyesi artan çalışanların örgüte ve yaptıkları işe dair beklentilerinin arttığı, dolayısıyla örgüte bağlılık gösterirken daha titiz oldukları söylenebilir. Yapılan çalışmada çalışanların cinsiyetinin duygusal bağlılık düzeylerini etkilemediği belirtilmiştir. Fakat çalışanların demografik özellikleri ile ilgili bilgilerin farklı çalışma bağlamlarında incelenmesi ve örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilmesi çok önemlidir. Gray'in (1989:801) Florida'da kadın hemşirelerle yaptıkları çalışma belirli bir cinsiyetle özdeşleşmiş işlerde cinsiyetin ve cinsiyetle beraber şekillenen ailevi sorumluluk ve esnek çalışma saatlerinin örgütsel bağlılık boyutları için ne kadar önemli sonuçları olabileceğini göstermektedir.

Çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri kendilerini sosyo-duygusal açıdan güvende hissetmeleri ve örgütün arkalarında olduklarını bilmeleri durumunda artış göstermektedir. Algılanan örgütsel destekle yakından ilişkili olan bu kavram çalışanların iş performansı, iş tatmini, işe devam etme gibi örgütsel eylem ve davranışlarını yakından etkilemekte ve örgütler için oldukça önemli bir bağlılık boyutu olarak ele alınmaktadır.

3.2.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, bireyin örgütten ayrılması durumunda uğrayacağı potansiyel kayıpları hesap etmesiyle ortaya çıkan bir bağlılık boyutudur. Zaman ve çaba bakımlarından içinde bulundukları örgüte önemli yatırımlar yapmış bir bireyler, örgütlerinden ayrılmaya daha az istekli olacaklardır (Namasivayam ve Zhao, 2007: 1215-1216).

Devam bağlılığı, çalışanların tutarlı bir biçimde belli aktivitelere yoğunlaşma eğilimini yansıtır (Becker, 1960:33). Bu eğilim çalışanların söz konusu aktiviteleri yapmaya devam etmemeleri halinde 'zarara' uğrayacaklarını hesaplamalarından / öngörmelerinden dolayı oluşur. Yani devam zorunluluğu çalışanların örgütten ayrılmaları halinde uğrayacakları olası zarara ilişkin edindikleri bilinçlilik durumudur. Devam bağlılığı çalışanların bulundukları örgütte kalmak istemeleri ya da orada kalmayı bir sorumluluk olarak görmelerinden farklı bir şekilde örgütten ayrılmanın maliyetini göze alamamalarından kaynaklanır. Devam bağlılığı yüksek çalışanlar, bulundukları örgütte kalmaları gerektiğini düşünürler. Örgütsel bağlılığın bu bileşeni örgütle kurulan ilişkinin 'ihtiyaç' boyutuna atıfta bulunur.

Bir örgütte çalışanların devam bağlılığı, duygusal ve normatif bağlılık düzeylerine göre daha yüksekse bu durumun örgüt ve yöneticiler tarafından tahlil edilmesi gerekmektedir. Devam bağlılığı duygusal ve normatif bağlılığa nazaran algılanan örgütsel destekle en az ilişkili olan bağlılık türüdür. Rhoades ve Eisenberger'in yaptıkları meta-analizde algılanan örgütsel destek ve devam bağlılığı arasındaki ilişkinin oldukça ufak çapta ve olumsuz yönde olduğu dile getirilmiştir. Algılanan örgütsel destek ve devam bağlılığı arasındaki olumsuz ilişki algılanan örgütsel destek düzeyinin artmasıyla birlikte çalışanların kendilerini daha az kapana kısılmış hissetmeleriyle açıklanabilir. Çünkü devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar bir tür 'kazanç' ve 'zarar' muhasebesi yaparak çalıştıkları örgütten ayrılamayacakları sonucuna varırlar ve örgütlerine olan bağlılıkları böyle bir ihtiyaç üzerinden şekillenir. Fakat söz konusu çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerinin artmasıyla birlikte içinde bulundukları kapana kısılmışlık hissi daha az hissedilir ve

devam bağlılığı, duygusal ya da normatif bağlılığın yükselmesini sağlayacak şekilde azalır. Devam bağlılığı çalışanlar tarafından örgütten ayrılamama yönünde bir ihtiyaca işaret ettiği için örgüt ve yöneticilerin çalışanlarında görmek istediği bir bağlılık türü değildir. Özellikle hizmet sektörü gibi alanlarda çalışanların işlerini uzun vadede iyi yapabilmeleri ve örgütte kalabilmeleri için örgütte çalışmayı istemeleri ya da örgüt adına bir çalışan olarak sorumluluk duymaları gerekmektedir.

Becker, örgütsel bağlılığı 'yan bahisler' kavramına atıfta bulunarak açıklamaktadır. Fakat yan bahisler kavramı, bağlılık kavramının kendisini açıklamaya yönelik olsa da, daha çok devam bağlılığının nasıl oluştuğunu ve nasıl sürdürülebilir hale geldiğini açıklamakta işe yaramaktadır. Becker'e göre bağlılıklar kişilerin konu dışı ilgilerini, bir yan bahiste bulunarak, tutarlı aktivitelerle bir araya getirdiği zaman oluşur. Bu bakış açısına göre yan bahisler genellikle kişilerin örgütlere katılımının bir sonucudur. Cohen ve Lowenberg (1990:1016) Becker'ın 'yan bahisler' kavramını bireylerin değer verdiği yatırımların zaman içinde birikmesine atıfla kullandığını belirtmiştir. Zaman içinde yapılan bu yatırımlar söz konusu birey örgütten ayrılmaya karar verdiğinde yitirilecektir. Bu bağlamda bu yatırımları kaybetme riski ve bireyin söz konusu yatırımların yerine koyacak ya da onların kaybını telafi edecek başka alternatifi olmadığını hissetmesi bireyin örgüte bağlanmasını sağlar. Becker (1960: 38-39) ortaya koyduğu bu argümanı şu şekilde anlatıyor:

"yeni bir işe başlama konusunda tereddüt eden bir kişi yan bahislerin varlığından ötürü bu kararından cayabilir. Söz konusu kişi eğer işini değiştirirse emeklilik ödeneği ile ilgili ekonomik kayba uğrayabilir, örgütteki kıdemlilik durumunu ve halihazırdaki ilişkilerini kaybedebilir. Bu unsurlar kişi örgütte kalmaya devam ettiği takdirde o örgütte kolay ilerlemesini sağlayacaktır. Ayrıca kişi örgütünü değiştirdiği takdirde mevcut işinin şartlarına uyum sağlama başarısını da kaybetmiş olur ve yeni bir çalışma ortamına en baştan uyum sağlaması gerekir."

Yan bahisler çalışanların bulundukları örgütten ayrılmayı göze alamamaları sonucunu yaratır ve böylece çalışanlar işten ayrıldıklarında yaşayacakları kayıpları

telafi edemeyeceklerini düşünerek mevcut işlerine 'devam' ederler. Cohen ve Lowenberg'in yan bahisler kuramına ilişkin yaptığı meta-analiz bu kuramın geçerliliğini pek korumadığını göstermiştir. Çalışmaya dâhil edilen 11 yan bahis değişkeni örgütsel bağlılıkla anlamlı bir ilişki içinde bulunmamıştır. Ayrıca yan bahis kuramına ilişkin literatürün varsayımlarından biri olan yaş ve kıdemliliğin yan bahislerin en iyi göstergelerinden biri olduğu da çalışma sonuçları tarafından desteklenmemiştir. Çalışmaya dâhil edilen medeni durum, çocuk sayısı, örgütte yapılan işlerin sayısı ve beceri düzeyi gibi değişkenlerin de örgütsel bağlılıkla genel anlamda ilişkilendiği belirtilmiştir. Devam bağlılığının yan bahisler kuramı üzerinden günümüz çalışma şartları göz önünde bulundurularak tekrar düşünülmesi önemlidir. Cohen ve Lowenberg'e göre yan bahis kuramının yapılacak çalışmalarda artık kullanılmaması psikolojik ve durumsal değişkenlere odaklanan, bu değişkenler ve devam bağlılığı arasındaki ilişkilerin meta- analizini yapan yeni çalışmaların bulgularının analiz edilmesiyle mümkün olacaktır (Cohen ve Lowenberg, 1990:1031).

Devam bağlılığı, çalışanlar açısından bir ihtiyaca ve alternatifsiz olmanın getirdiği bir tür zorunluluğa işaret ettiği için örgütsel bağlılık boyutları arasında duygusal ve normatif bağlılıklara kıyasla daha az önem verilen bir bağlılık türüdür. Örgütler ve yöneticiler, çalışanlarına bağlılık göstererek (algılanan örgütsel destek) çalışanlarının duygusal ve normatif bağlılık düzeylerini yükseltme konusunda eyleme geçmiş olurlar. Çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin yükselmesi devam bağlılığında öngörülen kapana kısılmışlık ve alternatifsizlik hissini azaltarak çalışanların işleriyle kurdukları ilişkiyi olumlu yönde etkileyecektir.

3.2.3. Normatif Bağlılık

Örgüte normatif bağlılık, bireyin örgütüne yönelik olarak görev algısından kaynaklanmakta ve örgüte sadakati vurgulayan sosyalleşme deneyimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Namasivayam ve Zhao, 2007: 1216).

Normatif bağlılık çalışanların bulundukları örgütte kalmaya yönelik hissettikleri yükümlülük duygusuyla alakalıdır (Lok ve Crawford; 2001:595). Bu örgütsel bağlılık boyutu çalışanların içinde bulundukları örgüte sadık olma konusundaki eğilimlerini vurgular. Normatif bağlılık, duygusal ve devam bağlılıklarından farklı olarak çalışanların örgütlerine karşı bir yükümlülük duygusuyla hareket etmelerine atıfta bulunur. Ayrıca normatif bağlılık örgütlerin misyon, hedef, politika ve faaliyet tarzlarıyla tutarlılık gösteren ve çalışanlar tarafından içselleştiren inançları da kapsar. Çalışanlar ve örgüt değerleri arasındaki bu uyum, çalışanların örgütsel kimliklerine ve örgüt üyeliklerine önem verdiklerinin bir göstergesidir (Wiener, 1982:423-424). Çalışanların örgütlerine normatif olarak bağlı olmalarının en büyük nedeni bağlılık konusuna 'norm' üzerinden yaklaşmalarıdır. Çalışanlara göre örgütlerine bu şekilde bağlı olmaları doğru ve etik bir eylemdir (Durna ve Eren; 2005:211).

Algılanan örgütsel destek ve normatif bağlılık arasındaki ilişki Gouldner'ın karşılıklılık ilkesine dayandırılmaktadır. Dolayısıyla örgütün çalışanlarına karşı takındığı olumlu tavrın çalışanlarda da örgütlerine yönelik benzer bir tavrın gelişimini tetikleyeceği düşünülmektedir. Algılanan örgütsel destek ve normatif bağlılık arasındaki ilişki daha çok çalışanlar ve örgüt arasındaki paylaşımın ekonomik parametreleriyle alakalı olarak düşünülse de ekonomik parametrelerle ilgili maaş, terfi gibi unsurların çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasında da etkisi olduğu için normatif ve duygusal bağlılık düzeylerinin artışının alakalı olduğu söylenebilir (Aubé, 2007:482). Normatif bağlılık örgütün çalışanlarına sunduğu örgütsel kültür içinde yaşanan sosyalleşme süreçleri ve örgütün çalışanlarına sağladığı maddi imkânlarla yakından alakalı olsa da çalışanların sadakat ve görev bilinci gibi konulardaki kişisel yatkınlıkları da oldukça önemlidir (Mathieu ve Zajac, 1990:172). Çalışanlar örgütün sunduğu olanakları göz önünde bulundurarak ve kişisel özelliklerine paralel bir biçimde örgütlerine normatif bağlılık geliştirirler.

Allen ve Meyer'ın geliştirdikleri üç parçalı örgütsel bağlılık modeli pek çok çalışmada kullanılmış olsa da modeli kavramsal ve ampirik açıdan gözden geçiren ve

eleştiren araştırmacılar da olmuştur. Solinger vd.'nin çalışması Allen ve Meyer'ın modeline kavramsal bir eleştiri sunarak bu modeli tutum kuramı üzerinden tekrar kavramsallaştırmıştır. Solinger vd.'e göre örgütsel bağlılık kavramını anlamanın en iyi yolu bağlılığı örgütü ilgilendiren bir tutum olarak düşünmektir. Bu durumda normatif bağlılık ve devam bağlılığı belli davranış biçimlerini (örn. örgütte kalma ya da örgütten ayrılma) içeren tutumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Solinger vd.'nin yaptığı kavramsal analize göre Allen ve Meyer'ınörgütsel bağlılığa ilişkin sundukları model genel bir örgütsel bağlılık modeli olabilecek nitelikleri barındırmamakta; bunun yerine personel değişimini öngörmek için kullanılabilecek bir model sunmaktadır. Bu yüzden de Eagly ve Chaiken'ın tutum-davranış modelini kullanmak gerektiğini; bu modelin pek çok örgütsel davranışı öngörmede büyük yarar sağlayacağını ifade etmişlerdir (Solinger vd., 2008:70).

Stephen Jaros'un (2007:7) çalışması ise Allen ve Meyer'ın literatürde sıklıkla kullanılan üç parçalı örgütsel bağlılık modelinin bağlılığı ölçmede ampirik olarak nasıl bir yol izlediğini incelemiş ve farklı örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için kullanılan değişkenlerin geçerliliğini konu edinmiştir. Sonuç olarak Jaros (2007:20) örgütsel bağlılığın daha doğru ölçülmesi için duygusal, devam ve normatif bağlılığı ölçmekte kullanılan alt ölçeklerin gözden geçirilmesi gerektiğini ve modele ilişkin ölçüm sorunlarının ortadan kaldırılmasıyla örgütsel bağlılığın daha iyi anlaşılabileceğini ortaya koymuştur.

3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık çalışanların örgütlerine olan psikolojik yakınlıkları olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılıkla yakında ilişkili olduğu düşünülen işle ilgili diğer kavramlardan birisi çalışanların işlerine karşı besledikleri duygular olarak tanımlanan iş tatmini ve diğeri de çalışanların örgütleriyle bir olma duygusu olarak tanımlanan örgütsel özdeşleşmedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kısmen çalışanların iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme düzeylerini de etkilemektedir. Çünkü çalışanların işlerine dair neler hissettiklerini tahlil etmek ve bu konuda eylemde bulunmak örgütlerin ve yöneticilerin çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini

yükseltmek için göz önünde bulundurdukları bir unsurdur. Çalışanların işleriyle ilgili daha olumlu duygu ve fikirler edinmeleri için sürekli yeni yollar arayan örgütler, örgütsel bağlılığın sağlanması durumunda çalışanlarının iş performansı, örgütsel kimlik, personel değişimi, iş bırakma gibi konularda daha olumlu davranacaklarını öngörmektedirler. Örgütsel bağlılığı etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin her biri önemli olmakla birlikte örgütsel bağlılık ve söz konusu faktörler arasındaki ilişkinin farklı örgüt bağlamlarında değişik şekillerde ilişkilenebileceğini göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Örgütsel bağlılığın kişisel (yaş, cinsiyet, kıdem) ve örgütsel (liderlik tarzı, örgüt kültürü, iş tasarımı, iş tatmini) belirleyici faktörleri bulunmaktadır (Özşahin, Zehir, Acar ve Sudak, 2013: 366).

Mowday, Porter ve Steers çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörlere ilişkin bir sınıflandırma yapmıştır. Bu sınıflandırmaya göre örgütsel bağlılık; kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi, çalışma ortamı olmak üzere dört başlık altında incelenmiştir. Literatürde yapılan çalışmaların çoğu örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri incelerken bu sınıflandırmayı göz önünde bulundurmuştur. Bu çalışmaların en önemlilerinden bir tanesi Mathieu ve Zajac'ınörgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ilişkin yaptıkları meta-analizdir. Meta-analize dahil edilen çalışmalar üzerinden örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler tekrar incelenmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990:172).

Kişisel faktörler içerisinde çalışanların demografik özellikleri ve iş & çalışma hayatına ilişkin başarı arzusu, katılımcı değerler gibi faktörler incelenmiştir. Demografik faktörler arasında yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, içsel motivasyon, çalışma değerleri gibi unsurlar bulunmaktadır. Aven vd. (1993:63) toplumsal cinsiyet ve tutumsal bağlılık arasındaki ilişkiyi toplumsal cinsiyet modeli ve iş modeline referansla ve meta-analiz yöntemini kullanarak incelemiştir. Rol ve iş özellikleri olarak adlandırılan kategoride ise işin içeriği, işin neleri kapsadığı, rol çatışması, rol belirsizliği, iş stresi, yetkilendirme gibi unsurlar bulunmaktadır. Yapısal özellikler olarak adlandırdığı faktörler söz konusu örgütün yapısına ilişkin unsurları içermektedir. Örgütün büyüklüğü, örgütteki liderlik anlayışı, ücret sistemi ve toplam kalite yönetimi

uygulamaları gibi unsurlar bu kategoride yer almaktadır. Yapısal (örgütsel) faktörler pek çok çalışma tarafından örgütsel bağlılıkla olan ilişkileri bağlamında incelenmiştir ve bu faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğu belirtilmiştir. İş deneyimi & çalışma ortamı başlığı altında ele alınan faktörler arasında ise genel olarak çalışanların iş ortamındaki sosyalleşme süreçleriyle ilgili meseleler göz önünde bulundurulmuştur. İş koşullarının ve çalışma ortamının çalışanların deneyimini belirlediğini öne sürenlerin yanı sıra çalışanların halihazırdaki iş yeri algılarının iş deneyimlerini belirlediğini öne sürenler de vardır (Meyer ve Allen, 1988:196). Personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel kültür, örgütün güvenilirlik düzeyi ve iş tatmini gibi unsurlar iş deneyimi& çalışma ortamı başlığı altında ele alınmaktadır. Bu başlık altında ele alınan iş tatmini faktörü örgütsel bağlılık düzeyini belirlemede önemli bir etken olarak görülmektedir. İş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılığının da yüksek olduğu öne sürülmektedir. Örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan pek çok çalışmada, örgütsel bağlılığa etki eden faktörlere dair farklı değişkenler üzerinde durulmuştur. Fakat söz konusu faktörlerden hangilerinin örgütsel bağlılığı daha çok etkilediğine ilişkin kesin bir hüküm vermek pek mümkün olmamaktır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007:60).

Örneğin örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ilişkin çalışma yapan Oliver (1990:513), demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin örgütsel ödüller ve iş değerleri gibi örgüte dair olan faktörlere kıyasla daha az olduğunu ortaya koymuştur. Mathieu ve Zajac ise örgütsel bağlılığa ilişkin çalışmaları bir araya getirerek yaptıkları meta-analizde örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülen 48 değişken saptamıştır. Fakat söz konusu bu değişkenlerden sadece ufak bir kısmının (medeni durum, ücret, katılımcı liderlik kavramı gibi) örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir (Mathieu ve Zajac, 1990:172).

3.3.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler arasında çalışanların kişisel özellikleri ve demografik özellikleri ele alınmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri kişilik özellikleri ve işlerine olan yatkınlıklarının yanı sıra yaşları, eğitim

seviyeleri, medeni durumları, cinsiyetleri ve kıdem durumları gibi demografik faktörlerden etkilenmektedir. Mathieu ve Zajac'ın meta-analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişki olumlu olmakta birlikte orta ölçeklidir. Söz konusu meta-analize göre daha yaşlı çalışanların işlerinden daha memnun oldukları, daha iyi pozisyonlara geldikleri ve örgütte kalma durumlarını bilişsel olarak meşrulaştırdıkları belirtilmistir. Çalışanların yaşı örgütte çalışma süreleriyle de alakalı olduğu için çalışanların zaman içinde örgüte yaptıkları yatırımlar yaşlarıyla parelel bir biçimde devam bağlılıklarını da etkilemektedir.

Grusky (1966:499) kadınların örgütlerine gösterdiği bağlılık düzeyinin daha yüksek olacağını, çünkü kadınların örgütsel üyelik kazanmak için erkeklerden daha fazla engel aşmaları gerektiğini ifade etmiştir. Günümüzde cinsiyetler arası rejimde yaşanan olumlu değişimler bu argümanın tekrar gözden geçirilmesini gerekli kılsa da kadınların hâlâ iş dünyasında var olabilmek için erkeklerden daha fazla emek sarf etmek zorunda olduğunu belirtebiliriz. Özellikle medeni durum ve çocuk sayısı göz önüne alındığında bu durum daha da açık hale gelmektedir. Mathieu ve Zajac'ın meta-analiz sonuçlarına göre de kadınların bağlılık düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu belirtilmiştir, fakat aradaki fark çok büyük değildir. Cinsiyet faktörü daha çok tutumsal bağlılık türüyle ilişkilendirilmiş olsa da örgütsel bağlılık bileşenleri ve cinsiyet arasında tutarlı bir ilişkinin olduğundan bahsedilememektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen bir başka demografik faktör olan çalışanların eğitim seviyelerinin örgütsel bağlılıkla olumsuz bir biçimde ilişkilendiği belirtilmiştir. Örgütsel bağlılık ve eğitim seviyesi arasındaki bu ters ilişki eğitim seviyesi daha yüksek olan bireylerin örgütten beklentilerinin de daha yüksek olmasıyla açıklanabilir. Bu çalışanlar örgüt tarafından yeterince ödüllendirilmediklerini düşünmeye daha meyillidirler, dolayısıyla örgütsel bağlılık düzeyleri de bu durumdan olumsuz biçimde etkilenmektedir. Ayrıca eğitim seviyesi daha yüksek çalışanların daha fazla iş alternatifine sahip olduğu ve herhangi bir pozisyonda ya da şirkette sabit kalma eğilimlerinin daha az olduğu söylenebilir.

Literatürde medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi irdeleyen çok çalışma bulunmamaktadır. Medeni durumun örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

arasında yer almasının nedeni ikisi arasındaki olası ilişkiselliğe işaret etmek yerine daha çok betimleme amaçlıdır. Benkhoff'un (1997:114) yaptığı çalışmada evlilerin bekarlara nazaran örgüte olan bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Fakat Benkoff da bu bulguyu ifade ederken Mathieu ve Zajac'ın meta-analizini temel almaktadır. Medeni durum ve duygusal bağlılık arasında oldukça zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların medeni durumunun örgütsel bağlılığının devam bağlılığı olarak kavramsallaştıran boyutunu daha çok etkileyeceğini öngörebiliriz, çünkü evli çiftler ekonomik açıdan daha büyük bir yük altında bulunmaktadırlar. Fakat bu varsayımın ampirik olarak doğrulanması ya da yanlışlanması bu alanda yapılacak çalışmaların ulaşacağı bulgularla belli olacaktır.

Stevens, Beyer ve Trice (1978: 394) beceri düzeyi yüksek olan çalışanların örgüt için çok değerli olduklarını, dolayısıyla bu durumun örgüt tarafından daha çok ödüllendirilmelerini sağlayabileceğini belirtmiştir. Örgüt tarafından maddi anlamda desteklenen çalışanların da başta normatif bağlılık olmak üzere örgütsel bağlılıkları yüksek olacaktır. Fakat çalışanlarının becerilerinin örgütsel bağlılıkla nasıl ilişkilendiğine dair daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir.

3.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler başlığı altında çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen örgütle ilgili yapısal faktörlerin yanı sıra çalışanların 'iş deneyimi ve çalışma ortamı' algılarını etkileyen örgüte ilişkin faktörler de ele alınacaktır. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütün yapısına ilişkin faktörlerden biri örgütün büyüklüğüdür. Büyük örgütler çalışanlar için, içgüdüsel bir biçimde, özdeşlemesi daha güç ve kişileştirilmesi daha zor olan kurumlardır. Çalışanlar örgütleriyle kurdukları ilişkide örgütü kişileştirme eğilime sahip oldukları için büyük örgütler örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilir. Bu görüşe alternatif olarak Stevens vd. (1978:385) büyük örgütlerde çalışanlar için daha fazla terfi şansı ve farklı yan bahislerin olduğunu belirtir. Ayrıca büyük örgütler kişiler arası etkileşimi artırarak da örgütsel bağlılık düzeyini olumlu biçimde etkileyebilir ve büyük örgütlerde yöneticilerin koordinasyon, denetim ve yenilikçi davranış geliştirme konularında

örgüte daha fazla yatırım yapmaları gerekir. Bu iki bakış açısından hangisinin daha geçerli olduğunu anlamak için ampirik bulgulara ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgütsel merkezileşme örgütsel bağlılığı etkileyen bir başka yapısal unsur olarak ele alınmaktadır. Morris ve Steers'e göre (1980:55-56) algılanan merkezileşme katılımcı karar verme sisteminin yerleşmesini ve çalışanların bu sürece daha fazla müdahil olmalarını sağlayarak örgütsel bağlılığı artırabilir.

Çalışanların örgütte geçirdikleri yıllar arttıkça, örgüte yaptıkları yatırımların miktarı da artar. Mathieu ve Zajac'a göre çalışanların örgütte çalışma süreleri ile belli bir pozisyonda çalışma sürelerini birbirinden ayırt etmek gerekir. Eğer söz konusu çalışan örgüte girdiğinden beri aynı pozisyonda çalışıyorsa ayrım yapmaya gerek yoktur. Çalışanların belli bir pozisyonda çalışarak geçirdikleri yıllar örgüte karşı hissettikleri psikolojik yakınlığı artırabilir. Ayrıca çalışanların yıllar içinde örgüte yaptıkları emeklilik planı gibi yatırımlar (yan bahisler) çalışanların devam bağlılığı düzeyini de yükseltebilir. Mathieu ve Zajac (1990:178) çalışma süresi ve örgütsel bağlılık arasındaki nedensellik ilişkisinin hangi yönde olduğunun belirlenmesinin zor olduğunu ve aradaki ilişkinin muhtemelen karşılıklı olarak birbirini şekillendirdiğini belirtmektedir. Bu bağlamda çalışanların örgütte çalıştıkları süre arttıkça bağlılık düzeyleri de artabileceği gibi çalışanların bağlılık düzeyinin yüksek olması da bir örgütte daha uzun süre çalışmalarını sağlayabilir.

Çalışanların kişisel özellikleriyle ilgili görülen bir diğer unsur olan çalışanların aldıkları maaş, aslında örgütsel bir faktör olarak da ele alınabilir. Çalışanların aldıkları maaş miktarı genellikle bir 'yan bahis' olarak görülür ve çalışanların örgütten ayrılmasını güçleştirerek devam bağlılıklarını ve normatif bağlılık düzeylerini yükseltir. Ayrıca çalışanların aldıkları maaş kendine saygı, emeğinin karşılığını alma gibi sosyo-duygusal ihtiyaçların da karşılanmasını sağlayarak duygusal bağlılık düzeyiyle olumlu biçimde ilişkilenebilir. Kişisel özellikler içerisinde ele alınan demografik unsurlar, çalışanların becerileri ve maaş gibi faktörlerin yanı sıra çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri kişilik özellikleriyle de ilişkilidir. Çalışanların değişime açık olup olmamaları, rekabete bakış açıları

sadakat ve bağlılık gibi konularda kişilik özelliklerinden doğan yatkınlık ve eğilimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılığı ne düzeyde etkilediğinin belirlenmesi için ampirik çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Söz konusu işin farklı özellikleri ve bu özelliklerin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğine dair pek çok çalışma yapılmıştır. Fakat yapılan işin özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini neden etkilemesi gerektiğine dair kuramsal bir model sunulmamıştır. Yapılan işin gerektirdiği beceri çeşitliliği ve örgütsel bağlılık arasında orta ölçekli olmakla birlikte olumlu bir ilişki bulunmuştur. Mathieu ve Zajac'ın meta-analiz sonuçlarına göre otonomi ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca işin zorluk derecesinin de örgütsel bağlılıkla olumlu bir biçimde ilişkilendiği belirtilmiştir. Yapılan işin zorluk derecesi, rekabetçi özellikler gösteren ve yüksek büyüme ihtiyacını karşılamaya önem veren çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltici rol oynayabilir. Stone ve Gueutal'a göre (1985:391) bireyler yaptıkları işi farklı düzeylerden, otonomiden, göreve atfedilen önem gibi unsurlardan oluşan bir kavram olarak görmemekte; bunun yerine iş karmaşıklığı olarak adlandırılabilecek biçimde yaptıkları işe bütün olarak yaklaşmaktadırlar. Bu bağlamda çalışanların genel anlamda daha karmaşık olan ya da daha zengin olduğunu düşündükleri işler vasıtasıyla örgütlerine daha fazla bağlılık göstermeleri beklenmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörler arasında bulunan örgütsel kültür literatürde araştırılan diğer pek çok faktöre göre ampirik olarak çok daha az çalışılmıştır. Mathieu ve Zajac örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar üzerine yaptıkları meta-analizde örgütsel kültür faktörünü değişken olarak ele almamışlardır. Örgütsel kültür farklı disiplinler ışığında değişik şekillerde tanımlanmış olsa da genel kabul gören tanımlardan bir tanesi örgütsel kültürü, belli bir grubun dışsal adaptasyona ve içsel integrasyona dair sorunlarıyla başa çıkmak için icat ettiği, keşfettiği ya da öğrendiği temel varsayımlarım işe yaramaları durumunda geçerlilik kazanmaları ve örgüte katılan yeni üyelere mevcut sorunların nasıl algılanması ve düşünülmesi gerektiğine dair doğru yol olarak aktarılmasıdır. Lok ve Crawford örgütsel kültürün örgütlerin işleyişinde önemli bir etkisi olduğunu, özellikle de çalışanların iş performansını ve örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediğini öne sürmüştür. Nitekim Lok ve Crawford'un söz konusu çalışması çalışanların

örgütsel kültür ve alt kültür algılarının iş tatmini ve bağlılık düzeylerini nasıl etkilediği üzerinedir. Lok ve Crawford örgütsel alt kültürlerin örgütsel kültürden bağımsız bir şekilde var olabileceğini ve örgüt içindeki küçük grupların kendi değer, inanç ve özelliklerine sahip olduğunu belirtmiştir. Söz konusu grup ya da birimlerin oluşturduğu alt kültürler baskın olan örgüt kültürünün başlıca değerlerini içerebileceği gibi sadece o grup ya da bölüme özgü değerleri de barındırır. Lok ve Crawford'ın çalışması alt kültürün örgütsel kültüre kıyasla örgütsel bağlılığı daha çok etkilediği sonucuna varmıştır. Bu konuya ilişkin literatürdeki ampirik bulguların ne kadar az olduğu göz önünde bulundurulduğunda bu çalışmanın sonucu literatüre de büyük katkı sağlamaktadır. Çalışmanın yapıldığı hastanedeki hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri hastanenin örgütsel kültüründen ziyade hemşirelerin içinde çalıştıkları birimin alt kültürü tarafından belirlenmektedir. Çalışanların bu tutumu büyük örgütlerde çalışanların kendi birimleriyle daha iyi özdeşleştikleri ve o birimin değer ve inanışlarını daha iyi benimsedikleri varsayımını desteklemektedir (Lok ve Crawford, 2001:595-608).

Bir örgütteki liderlik biçimi o örgütün örgütsel kültürünün biçimlenmesinde ve çalışanlarının örgüte yönelik tutumlarının belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Bir örgütteki liderlik biçimi söz konusu grubun istenilen amaçlara ulaşmasını sağlamak için liderin hayata geçirdiği davranış ve eylemler olarak tanımlanabilir. Lok ve Crawford liderlik biçimi ve örgütsel kültür arasındaki ilişkinin işlevselliğine değinerek, örgütteki liderin örgütsel kültürün temelini oluşturan değerleri belirlemede ve yönetmede önemli bir payı olduğunu vurgulamıştır. Liderlerin / amirlerin çalışanlarla kurduğu ilişkinin örgütsel bağlılığı olumlu biçimde etkilediği belirlenmiştir. Mathieu ve Zajac'a göre aradaki bu olumlu ilişkinin nedeni çalışanlara doğru bilgi veren ve gerekli zamanlarda onlarla diyaloga girerek iletişim kuran liderlerin örgütsel kültüre katkıda bulundukları ve dolayısıyla çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin de bu durumdan olumlu etkilendiğidir (Mathieu ve Zajac, 1990:180). Çalışanların örgütle kurdukları ilişkideki en önemli unsurlarından biri olan ilgili lider/amirle kurdukları ilişkiler hem örgütsel kültürü (ya da iş ortamını) etkileyerek hem de çalışanların doğrudan tutum ve davranışlarını belirlemede rol oynayarak örgütsel bağlılık düzeyini etkiler. Ayrıca Lok ve Crawford'un belirttiği

üzere örgütsel bağlılık yönetimsel stratejiler ve çalışanların örgütün işleyişine katılım düzeyiyle de yakından ilişkilidir. Her ne kadar yönetimsel stratejiler liderlikle aynı kavram olmasa da liderliğin gerektirdiği özellikler ve beceriler göz önünde bulundurulduğunda yönetimsel stratejilerin bu özellik ve becerilerin vazgeçilmez bir parçası olduğu görülecektir.

Örgütsel bağlılık literatüründe bağlılıkla yakından ilişkisi olduğu düşünülen bir diğer önemli faktör de iş tatminidir. İş tatmini bireylerin işlerine yönelik tutumlarının bir yansımadır ve çalışanların işlerine yönelik algıları üzerinden şekillenir. Ayrıca birey ve örgüt arasındaki uyumun derecesini de iş tatminini belirleyen bir unsur olarak sunmuştur. Yapılan pek çok çalışma birbiriyle benzerlik gösteren ama ayrı kavramlar olarak ele alınması gereken iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında sıkı bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Lok ve Crawford yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık ve liderlik, kültür ve alt kültür değişkenleri arasındaki nedensel ilişkilenmelerde iş tatmininin ara değişken rolü olup olmadığına bakmıştır. Örgütsel bağlılığı etkileyen yaş, iş öncesi beklentiler ve algılanan iş özellikleri gibi faktörlerin bağlılık üzerindeki etkisinin dolaylı olduğu, yani bu faktörlerin iş tatminini etkileyerek bağlılık düzeyini de etkiledikleri yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur. Fakat söz konusu işle ilgili fiziksel koşulların örgütsel bağlılığı iş tatmini yoluyla etkilemesi beklenirken, Iverson ve Roy'un (1994:37) çalışmasında fiziksel koşulların bağlılığa etkisinin büyük oranda doğrudan olduğu görülmüştür.

Çalışanların işlerine yönelik tutumları olarak tanımlanan iş tatmini, çalışanların örgütlerine ilişkin psikolojik yakınlıklarını ifade eden örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir. Çalışanların işlerinden aldıkları tatmin düzeyinin artması çalışanların örgütsel bağlılıklarını, özellikle de duygusal bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkileyecektir. Ayrıca iş tatmininin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi de ampirik olarak araştırılmaya değer bir konudur ve ortaya koyacağı sonuçlar açısından örgüt ve çalışanlar için yararlı olacaktır.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörler çok çeşitlidir. Bu faktörleri çalışanların kişisel özellikleri, örgüte ilişkin özellikler, iş deneyimi & iş

ortamı, yapılan işin özellikleri & rol özellikleri gibi farklı başlıklar altında toplamak mümkündür. Örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülen bütün faktörlerin çalışanların bağlılık düzeylerini ne düzeyde ve nasıl etkilediği farklı iş sektörlerinde ve farklı değişkenler göz önünde bulundurularak yapılacak çalışmalarla belirginlik kazanacaktır.

BÖLÜM IV

4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEŞİMİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Algılanan örgütsel destek, örgüt değerlerinin çalışanlarının esenliğini dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması durumudur (Özdevecioğlu, 2003:116). Son yıllarda örgütsel psikoloji ve işletme literatürlerinde en çok çalışılan kavramlardan biri olan algılanan örgütsel destek kavramı örgütlerin uzun vadedeki hedef ve değerlerine ulaşmaları bakımından son derece önemlidir. Özdevecioğlu'nun belirttiği gibi, algılanan örgütsel destek günümüz çalışanlarının en önemli haklarından biri haline gelmiştir ve dolayısıyla örgüt & yöneticilerin çalışanlarıyla kurdukları ilişkinin dinamiğini belirlemede çok önemli bir gösterge olarak ele alınmaktadır. Örgütsel desteği oluşturan unsurlardan en belirgini iletişim deneyimleridir. Yönetici ile personel arasındaki iletişim algılanan örgütsel destek açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle yöneticilerin ifadelerinde, politikalarında ve uygulamalarında, açık veya örtülü olarak verdikleri mesajlar, algılanan örgütsel destek üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların tepe yönetiminden çeşitli kanallarla sürekli olarak değerli olduklarına yönelik mesaj, övgü ve onay almaları yüksek düzeyde örgütsel destek algısına yol açmaktadır. Ayrıca adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve çalışma koşulları da (ödeme, terfi, iş güvencesi, otonomi, rol stresi) örgütsel desteğin diğer önemli unsurlarıdır (İplik, İplik, Efeoğlu, 2014:111).

Algılanan örgütsel destekle yakından ilişkili olan ve yine örgütler için son derece önemli olan diğer iki kavram ise örgütsel bağlılık ve iş tatminidir. Örgütsel bağlılık çalışanların örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanıp bu amaç ve değerleri benimsemesi, örgüt lehine, tanımlanmış görevleri dışında, ellerinden geleni yapma isteği duyması ve örgütün bir üyesi olarak kalma konusunda güçlü bir irade ortaya koymasıdır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar farklı nedenlerden dolayı bulundukları örgütte çalışmaya devam etmek, böylece örgüt üyeliklerini

sürdürmek isterler. İş tatmini kavramı da örgütsel bağlılık kavramıyla yakından ilişkili olup çalışanların işlerine yönelik duygularına atıfta bulunur. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olması örgütsel bağlılığı da olumlu biçimde etkiler. Algılanan örgütsel destek kuramı sosyal değişim kuramı ve Gouldner'ın karşılıklılık ilkesi temel alınarak Eisenberger ve Rhoades tarafından geliştirilmiştir. Karşılıklılık ilkesi algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi betimlemek adına oldukça önemli bir kavramsallaştırmadır. Karşılıklılık ilkesi bir kişi ya da oluşumun birisine iyilik yapması durumunda, bu iyilikten fayda sağlayan tarafın iyiliğe benzer şekilde karşılık verme sorumluluğu duyması anlamına gelir. Dolayısıyla örgütleri tarafından desteklendiklerini hisseden çalışanların örgütlerine karşı minnettar hissetmeleri ve örgüte sadık olmaları daha muhtemeldir (Aubé vd., 2007; Gakovic ve Tetrick, 2003).

Örgütün çalışanlarına gösterdiği bağlılık olarak ifade edebileceğimiz algılanan örgütsel destek karşılıklılık ilkesi üzerinden düşünüldüğünde çalışanlarda örgütlerinin esenliğini göz önünde bulundurmaya dair bir yükümlülük duygusu yaratmalıdır (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001:42). Çalışanlar örgütün onlara gösterdiği bağlılığa paralel olarak örgütlerine bağlılık gösterirler. Çalışanlarına duygusal destek veren ve onların saygı, kabul görme gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan bir örgütün çalışanlarının örgüte olan duygusal bağlılık düzeyleri yükselecektir. Algılanan örgütsel desteğin daha çok sosyo-duygusal bileşenleriyle alakalı olan duygusal bağlılık çalışanların örgütte kalmayı 'istemelerini' ve örgütün değer ve hedeflerini benimsemelerini sağlar. Çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması ayrıca çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmelerini ve örgütle özdeşleşmelerini sağlar, böylece çalışanların örgüt üyeliği ve rol statüleri kimliklerine dâhil edilmiş olur. İş çıktıları üzerinde olumlu etkilerinin bulunması nedeniyle algılanan örgütsel destek, çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarını ele alan birçok çalışmanın en önemli değişkenlerinden birisini oluşturmaktadır (İplik, İplik, Efeoğlu, 2014:110).

Duygusal bağlılığın örgütsel desteğin daha çok sosyo-duygusal bileşenleriyle alakalı olduğunu belirtmiştik, fakat çalışanların emeklerinin karşılığını

maddi anlamda almaları da sosyo-duygusal açıdan esenliklerine katkıda bulunacaktır. Dolayısıyla algılanan örgütsel desteğin ekonomik parametreleriyle daha çok alakalı olduğu düşünülen örgütsel bağlılığın normatif düzeyi duygusal bağlılıkla da yakından ilişkilidir. Karşılıklılık ilkesi gereğince, çalışanlar örgütün kendilerine gösterdiği destek sonucu örgütte kalmaları gerektiğini düşünürler. Doğru olanı yapma 'normu' üzerinden kurulan normatif bağlılık çalışanların örgütlerine sadık olmasını öngörür. Örgütsel bağlılığın bir başka boyutu olan devam bağlılığının ise algılanan örgütsel destekle olan ilişkisi ufak çapta ve olumsuz yöndedir. Çalışanların örgütten ayrılmayı göze alamamaları sonucunda örgütte kalma ihtiyacı duymaları üzerinden geliştirdikleri bir bağlılık türü olan devam bağlılığı algılanan örgütsel destek düzeyinin yükselmesine paralel olarak duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin yükselmesine katkıda bulunacaktır. Algılanan örgütsel destek çalışanların örgütten ayrılamama 'ihtiyaçları' sonucunda yaşadıkları kapana kısılmışlık duygusunu azaltabilir, dolayısıyla örgütsel desteğin devam bağlılığını bu şekilde olumsuz etkileyebileceği belirtilebilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:710).

Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın farklı psikolojik durumlara tekabül eden boyutları çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerinin artması ile doğrudan ilişkilidir. Algılanan örgütsel destek ayrıca çalışanların işlerine yönelik duygusal durumlarını ve tepkilerini de etkilemektedir. Rhoades ve Eisenberger'e göre algılanan örgütsel destek çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayarak, performansa dayalı ödül beklentilerini artırarak ve ihtiyaç duyulduğunda örgütün çalışanlarının arkasında olduğunu hissettirerek çalışanların işlerinden aldıkları tatmin düzeyini de artırır. Ayrıca çalışanların örgüt içinde kendilerini değerli ve yeterli hissetmelerini sağlayarak da işlerinden aldıkları tatmin düzeyini olumlu biçimde etkiler. İş tatmininden kavramsal olarak ayrı genel bir duygu durumuna işaret eden olumlu ruh hali de algılanan örgütsel destek düzeyinin yüksek olduğu çalışanlarda görülür ve çalışanların iş tatminine de olumlu etkisi vardır.Örgütsel bağlılık ve iş tatmini algılanan örgütsel destek kavramının en önemli iki sonucu olarak değerlendirilebilir. Çalışanlarına maddi açıdan terfi, maaş, eğitim fırsatı gibi olanaklar sunan ve onları duygusal açıdan destekleyen örgütler karşılıklılık ilkesinin etkili olabilmesi için belli bir davranış ve eylem zincirini hayata

geçirmiş olurlar. Çalışanlar örgütün onlara verdiği ve vermeyi taahhüt ettiği desteğe karşılık olarak örgüte bağlanırlar ve işleriyle ilgili duygu durumlarına işaret eden iş tatmini düzeyleri de yükselir. Algılanan örgütsel destek örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin belirlenmesinde oldukça önemli bir rol oynamakla birlikte bu unsurları etkileyen başka pek çok faktörün varlığını da unutmamak gerekir. Ayrıca örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki de başlı başına bir araştırma konusu olarak literatürde yerini almıştır. Yapılan araştırmalar algılanan örgütsel desteğin olumlu sonuçları arasında, yüksek örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ve düşük işten ayrılma eğilimi gibi önemli unsurların yer aldığını göstermiştir (Çakar, Yıldız, 2009:76).

Örgütsel bağlılığı belirleyen faktörlere ilişkin yapılan araştırmalarda iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında tutarlı bir biçimde olumlu bir ilişkinin varlığı gözlemlenmiştir. İş tatmini çalışanların işlerine yönelik tutumlarının olumlu yönde olmasını gerektirdiği için iş tatmini yüksek çalışanların örgütlerine daha fazla bağlandığı görülmüştür. Bahsi geçen bağlılık türü duygusal ve normatif bağlılıkları kapsamaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak literatürde sıkça ele alınmış olan iş tatmininin örgütsel bağlılığın belirlenmesinde ara değişken rolü oynayıp oynamadığı da araştırılmıştır. Yaş, iş öncesi beklentiler, algılanan iş özellikleri ve liderlik biçimi gibi faktörlerin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisinin iş tatminin ara değişken rolü üzerinden hissedilebileceği belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, iş tatmininin örgütsel kültür, liderlik ve bağlılık arasındaki ilişkide ara değişken rolü oynayıp oynamadığına bakmıştır ve söz konusu faktörlerin genellikle örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediğini saptamıştır (Lok ve Crawford, 2001:594).

Günümüzün rekabet odaklı ve hızla değişen çalışma ortamında algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve iş tatmini hem kendi içlerinde taşıdıkları önem hem de birbirleriyle olan ilişkileri üzerinden örgüt ve yöneticilere sağladıkları getiriler açısından çok önemlidirler. Bu kavramların farklı örgüt bağlamlarında çalışılması ve birbiriyle olan ilişkilerinin bu tekil örgütler üzerinden resmedilmesi

literatüre büyük katkı sağlayacak ve sonuç olarak örgütler, yöneticiler, çalışanlar ve toplumun geneli için yararlı sonuçlar doğuracaktır.

4.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Çalışanlar, örgütlerinin başka türlü davranabilme takdirine sahip olmasına rağmen onlara iyi davranmayı seçmesi durumunda örgütlerinin onları desteklediklerini sonucunu çıkarmaktadırlar (Eser, 2011:368). Algılanan örgütsel desteğin sonuçları, psikolojik sonuçlar ve davranışsal sonuçlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin psikolojik sonuçları duygusal bağlılık, stres, performans-ödül beklentisi, yükümlülük duygusu olarak sıralanabilirken, algılanan örgütsel desteğin davranışsal sonuçları ise; örgütsel bağlılık, performans, işe bağlılık, işe ilişkin duygular, değişime açık olmamak ve geri çekilme davranışı ile kendini gösterebilmektedir. Aşağıda bu sonuçlar başlıklar halinde açıklanmıştır.

4.1.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Psikolojik Sonuçları

Bu bölümde algılanan örgütsel desteğin psikolojik sonuçları, duygusal bağlılık, stres, performans-ödül beklentisi ve yükümlülük duygusu olarak açıklanmıştır.

4.1.1.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık algılanan örgütsel desteğin en önemli sonuçlarından biridir. Çalışanların örgütlerine bağlılık hissetmeleri ve örgütleriyle özdeşleşmeleri anlamına gelen duygusal bağlılık, çalışanların örgütleriyle kurdukları ilişkinin niteliğini olumlu yönde etkilemektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar kendilerini zorunlu hissettikleri için değil, çalıştıkları örgütte kalmayı istedikleri için orada çalışmaya devam ederler. Dolayısıyla örgütün amaçlarıyla özdeşleşmeleri de daha kolay olur. Algılanan örgütsel desteğin daha çok sosyo-duygusal bileşenleriyle alakalı olan duygusal bağlılık, çalışanların örgütleri tarafından duygusal anlamda

desteklendiklerini ve gösterdikleri emeğin ve statülerinin tanındığını deneyimledikleri zaman artış gösterir. Duygusal bağlılığın yüksek olması hem çalışanlar hem de örgüt adına oldukça önemli kazanımlar sunan oldukça önemli bir psikolojik sonuçtur(Aubé, 2007:481).

4.1.1.2. Stres

Çalışanların kişilikleri haricinde işten ve örgütten kaynaklanan diğer faktörler çalışanların stres seviyelerini etkilemektedir. Örgütten ve işten kaynaklanan stres yapıcılar; örgütün politikaları, yapısı, iş yapma süreçleri, çalışma koşulları, kişiler arası ilişkiler, yapılan işin niteliği gibi faktörlerdir. Bunlara ek olarak işgörenin ekonomik sıkıntıları, aile problemleri gibi diğer unsurlar da stres üzerinde etkili olabilmektedir. Algılanan örgütsel desteğin istenmeyen psikolojik ve psikosomatik tepkileri hem materyal hem de duygusal desteğin gerektiğinde çalışanlara sağlanacağını onlara hissettirerek azaltması beklenmektedir. Yani stres verici etmenlerin yarattığı tepkilerin azalması ya da ortadan kalkması algılanan örgütsel desteğin çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamasıyla mümkündür. Çalışanlar yaptıkları işe bağlı olarak daha düşük ya da daha yüksek düzeyde stres unsurlarına maruz kalabilirler; fakat örgütün onları sosyo-duygusal açıdan desteklediğini bilmek çalışanların daha az stresli olmasını sağlayacaktır. Ayrıca algılanan örgütsel destek düzeyinin yüksek olması yine strese bağlı olarak ortaya çıkan yorgunluk, tükenme, endişe ve baş ağrıları gibi psikolojik ve fiziksel etmenlerin de ortadan kalkmasında önemli bir etkendir (Turunç ve Çelik, 2010:186).

4.1.1.3. Performans-Ödül Beklentisi

Bir işgören işe kabul edilip yerleştirildikten ve iş eğitimi aldıktan sonra başarı değerlemenin ölçütlerini bilmek hakkına sahip olur. Yöneticilerin bilgilendirme sorumluluğu vardır. İşgörenler kariyer planı yapabilmek ve ekonomik sebeplerle bu bilgiye ulaşmak isterler. Bu açıdan bakıldığında performans değerlemesi işgöreni yönlendirme ve yöneltme amaçları için kullanılabilir. Algılanan

örgütsel destek düzeyinin yüksek olması çalışanların iş performansını olumlu yönde etkiler. Ayrıca çalışanların örgütle ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesi daha kolay sağlanabildiğinden çalışanlar salt tanımlanmış ve standart iş aktivilerini yerine getirmekle kalmaz örgütün lehine olabileceğini düşündükleri eylemlerde de bulunurlar. Algılanan örgütsel destek düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar emeklerinin karşılığında ödüllendirileceklerini (maaş artışı, terfi gibi) bildikleri için daha istekli çalışırlar. Ödül beklentisi çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyinin yüksek olduğunu gösterdiği gibi söz konusu örgütün çalışanlarını materyal ve sembolik açılardan desteklediğini gösterir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003:105).

4.1.1.4. Yükümlülük Duygusu

Algılanan örgütsel desteğin yüksek olması çalışanların işlerine yönelik yükümlülük duygusu geliştirmelerini sağlar. Karşılıklılık ilkesi gereğince çalışanlar örgüt tarafından desteklendiklerini hissettikleri zaman aynı şekilde karşılıkta bulunma gereksinimi hissederler. Eisenberger vd.'ne göre değişim ideolojisi yüksek olan bireylerde algılanan örgütsel destek ve yükümlülük duygusu arasındaki ilişki daha güçlüdür. Çalışanların kişisel özellikleri yükümlülük duygusunun hangi düzeyde hissedildiğini etkilese de çalıştıkları örgüt tarafından desteklendiğini hisseden çalışanlarda yükümlülük duygusu oluşması algılanan örgütsel desteğin önemli sonuçlarından biridir (Eisenberger ve Stinglhamber, 2011:42).

4.1.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Davranışsal Sonuçları

Bu bölümde algılanan örgütsel desteğin davranışsal sonuçları olarak; örgütsel bağlılık, performans artışı, işe ilişkin olumlu duygular geliştirme ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarında azalma olarak açıklanmıştır.

4.1.2.1. Örgütsel Bağlılık

Karşılıklılık ilkesinden yola çıkılırsa algılanan örgütsel destek örgütün esenliğini göz önünde bulundurma yönünde çalışanlarda bir yükümlülük duygusu yaratmalıdır (Eisenberger vd., 2001:42). Çalışanların örgütlerinin sunduğu olumlu şartlara ve onların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamasına binaen örgütlerine duygusal olarak bağlandıkları saptanmıştır. Saygı görmek, duygusal destek almak gibi sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanması çalışanların örgütün bir parçası gibi hissetmesini sağlar ve algılanan örgütsel destek bu şekilde çalışanlara bir amaç ve anlam dünyası sağlamış olur. Ayrıca algılanan örgütsel destek çalışanların örgütten ayrılmanın maliyetini göze alamadıkları durumlarda çalışmaya devam etmek zorunda hissetmeleri yüzünden oluşan kapana kısılmışlık hissini de azaltır, dolayısıyla çalışanların örgüte karşı olan devam bağlılığı azalır. Devam bağlılığı, duygusal ve normatif bağlılıklara kıyasla örgütlerin arzu ettikleri bir bağlılık türü değildir, çünkü çalışanların istedikleri ya da sorumluluk duydukları için değil örgütte kalmak zorunda olduklarını düşündükleri için örgütte kalmaya devam etmelerine neden olur. Algılanan örgütsel destek düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin de yüksek olması algılanan örgütsel desteğin örgüt bağlamında en önemli davranışsal sonuçlarından biridir. Duygusal ve normatif bağlılıkları yüksek olan çalışanların örgütü ve örgütün amaçlarını benimsemesi daha kolaydır.

4.1.2.2. Performans Artışı

İşgören performansı ile ilgili yapılan pek çok tanımın ortak noktası, performansın bireysel beklenti ile örgütsel amaç arasında kurulan ilişkinin sonucunda ortaya çıkmasıdır. Performans bir işgörenin, bir grubun veya bir örgütün amaca ulaşmada gösterdiği etkinliğin nicel (miktar) ve nitel (nitel) ölçütüdür. İşgörenlerin nitel ve nicel olarak amaçlarına ulaşabilmesi için örgütsel iklime ilişkin bazı psikolojik koşulların bulunması da gerekir. Bunun için çalışanın ücret ve kariyer gelişimi gibi maddi olanakların sağlanması yanında, kendisine örgütsel destek

hissinin verilmesi, karara katma gibi kısaca kendisini gerçekleştirmesine olanak sağlayacak bir örgütsel ortamın (iklimin) sağlanması önem taşımaktadır. Algılanan örgütsel destek düzeyinin yüksek olması çalışanların işe bağlılıklarını artırarak performanslarını da olumlu yönde etkiler. Çalışanlar ayrıca salt işin öngördüğü görevleri değil, örgüte fayda sağlayacaklarını düşündükleri eylemleri de gerçekleştirirler. Bu tür fazladan eylemler arasında diğer çalışanlara yardım etmek, örgütü riskten koruyan eylemlerde bulunmak, yapıcı öneriler sunmak ve örgütün yararına olacak bilgi ve yetiler kazanmak vardır (Tutar ve Altınöz, 2010:202).

4.1.2.3. İşe İlişkin Olumlu Duygular Geliştirme ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarında Azalma

Algılanan örgütsel destek çalışanların işlerine karşı olan duygusal tepkilerini olumlu yönde etkiler. Çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri genel duygusal durumu ifade eden iş tatmini algılanan örgütsel desteğin sağlanmasından olumlu biçimde etkilenir. Rhoades ve Eisenberger'e göre algılanan örgütsel destek çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak, onların performansa dayalı ödül beklentilerini yükselterek ve ihtiyaç duyulduğunda yardım geleceğinin işaretini vererek iş tatmininin artmasını sağlar. Olumlu ruh hali, iş tatmininden kavramsal olarak farklıdır; belli bir nesnesi olmayan genel bir ruh durumuna işaret eder. George (1989:317)'un belirttiği gibi ruh durumları belirli bir nesnesi olmayan bir duruma işaret etseler ve farklı etmenlerce belirleniyor olsalar da düşünce süreçleri ve davranışlar için uygun duygusal bağlamı sağlarlar. Algılanan örgütsel destek çalışanların yeterlilik ve değer duygularını olumlu yönde etkileyerek olumlu ruh haline de katkıda bulunur ve böylece belli düşünce süreçleri ve davranışların yolunu açar (Eisenberger vd., 2001:44; Rhoades ve Eisenberger, 2002:701).

Algılanan örgütsel destek düzeyi yüksek olan çalışanlar değişime daha açık ve inisiyatif almaya daha meyillidir. Çünkü örgütün sağladığı materyal ve sosyo-duygusal destek çalışanların kendilerini geliştirmeleri konusunda teşvik edicidir ve çalışanların daha fazla risk almasını sağlar. Dolayısıyla algılanan örgütsel destek düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar değişimi gelişimlerinin bir parçası

olarak görürler ve örgütün gelişim ve değişimine paralel olarak değişirler. Bu değişim örgütün zararına olabilecek tutum ve davranışlardan kaçınmayı beraberinde getirmektedir. Kaçınılan bu davranışlar "Üretkenlik karşıtı iş davranışları" olarak tanımlanır ve saldırganlık ve hırsızlık gibi açıkça yapılan davranışların yanısıra kurallara uymama ve işini kasıtlı olarak yanlış yapma gibi, daha pasif olarak nitelendirilebilecek davranışlardan oluşabilir. Üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgütsel ve bireysel olmak üzere iki farklı perspektife göre tanımlanmakta ve başkalarına zarar verme (suistimal etme), üretimi saptırma, kundaklama (sabote etme, mülke zarar verme), çalma ve geri çekilme (soyutlanma) olarak sınıflandırılabilmektedir. Suistimal etme davranışı, daha çok bireye yönelik bir üretkenlik karşıtı iş davranışı türüdür. Üretimi saptırma, kundaklama, çalma ve geri çekilme davranışları ise daha çok örgüte yönelik olarak yapılan üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında sayılmaktadır. Algılanan örgütsel destek çalışanların duygusal bağlılıklarını artırarak üretkenlik karşıtı iş davranışları azaltabilir. Algılanan örgütsel desteğin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların iş bırakma, işe geç gelme ve işte devamsızlık yapma gibi eğilimlerinin azaldığı tespit edilmiştir. Çalışanların örgütte aktif olarak bulunmalarını ve eyleme geçmelerini isteyen örgütler algılanan örgütsel destek düzeyini göz önünde bulundurarak söz konusu sorunlarını çözme yoluna gidebilirler (Doğan ve Kılıç, 2014:121).

BÖLÜM V

5. SANAYİ VE HİZMET SEKTÖRLERİNDE İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILAMALARININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Bu bölümde sanayi ve hizmet sektörlerinde çalışan işgörenlerin örgütsel destek algılamalarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkileri üzerine bir uygulama yapmak üzere öncelikle araştırma modeli açıklanmış ve araştırmanın yöntemi hakkında bilgiler verilerek hipotezler ortaya konmuştur. Araştırma bulguları tablolar yardımıyla açıklanmıştır.

5.1. Problem

Bu araştırmanın problemi algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinin ortaya konması ve demografik faktörlerin algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisindeki etkisinin belirlenmesidir. Sanayi ve hizmet sektörlerinin alt sektörleri olarak ağaç işleri, lastik, finans ve sağlık sektörleri incelenmiştir.

5.2. Amaç

Bu çalışmada örgütsel desteğin iş tatminine ve örgütsel bağlılığa etkileri değerlendirilerek sektörler arasındaki farklılıklar ortaya konacaktır. Örgütsel desteği konu alan çalışmalar bulunmakla beraber, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkileri ile ilgili çalışma sayısı azdır. Örgütsel desteğin etkilerinin farklı sektörlerde karşılaştırılması çalışmanın ana amacıdır. Öncelikle algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık yargılarının demografik özelliklere göre farklılıklarının tespiti, daha sonra da örgütsel destek algılamasının iş görenin iş tatmini ve örgüte bağlılığına etkisinin ortaya konması amaçlanmaktadır.

5.3. Önem

Günümüzde iş hayatı ile özel hayat iç içe geçmiş durumdadır. Kendini güvende hisseden, işi ile duygusal bağ kurabilen, aidiyet duygusu yüksek işgörenlerin verimliliklerinin arttığı görülmektedir. Bu sebepten işletmelerin, rekabet üstünlüğü sağlamak için insan unsuruna verdikleri önem giderek artmaktadır. Örgütsel desteğin, işgören ile işveren arasında olan fayda alışverişindeki rolü ön plana çıkmaktadır. Çalışmamızda işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin iş tatminlerine ve örgüte bağlılıklarına etkisi farklı sektörlerde karşılaştırılarak incelenmiştir.

5.4. Varsayımlar

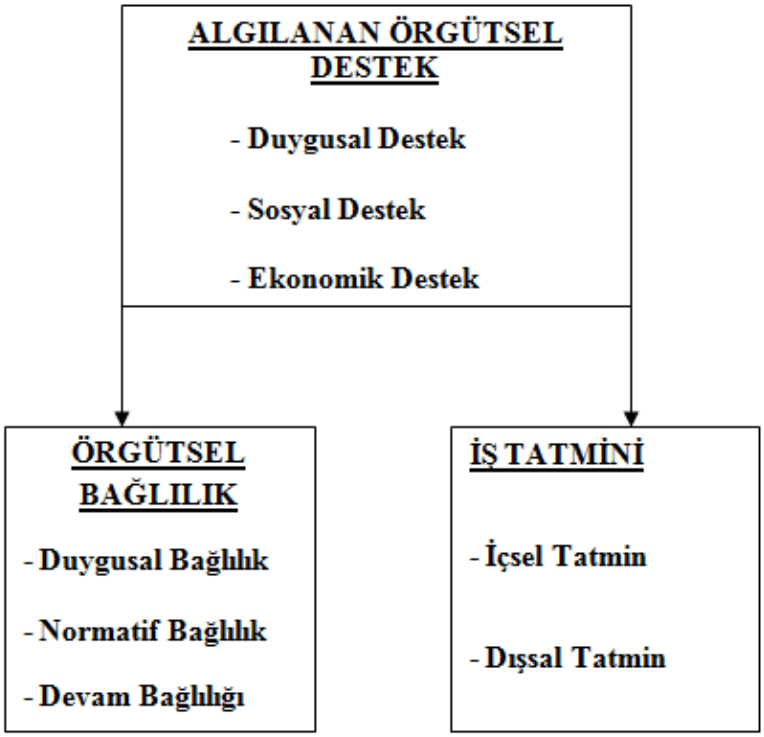
Araştırmada; araştırma modelinin uygun olduğu, örneğin evreni temsil ettiği, amaca uygun veri toplama araçlarının kullanıldığı, çalışmaya katılan işgörenlerin sorulara doğru cevaplar verdikleri, cevapların analizinde uygun istatistiksel yöntemlerin kullanıldığı varsayılmaktadır.

5.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları olarak; araştırmada tespit edilen sonuçların sanayi ve hizmet sektörlerinin tüm alt sektörlerine genellenememesi, anket formundaki soru sayısının fazlalığı sebebiyle ortaya çıkabilecek olumsuzluklar ve işgörenlerin çeşitli çekincelerle fikir beyan etmekten uzak durmaları verilebilir. Diğer taraftan, ulaşım imkanları, zaman ve maliyet kısıtları göz önünde bulundurularak, araştırma alanı Marmara bölgesinde adı geçen sektörlerden ulaşılabilen işletmeler ile sınırlandırılmıştır.

5.6. Araştırma Modeli

Aşağıdaki şekilde gösterilen araştırma modeline göre, örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılığı ve iş tatminini etkilediği varsayılmaktadır. Bağımlı değişkenleri örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile iş tatmininin alt boyutları olan içsel tatmin ve dışsal tatmin oluşturmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkeni ise algılanan örgütsel destektir.



Şekil 6 Araştırmanın modeli

5.7. Araştırmanın Yöntemi ve Hipotezleri

Çalışmada Algılanan Örgütsel Destek, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık konuları ile ilgili olarak bir literatür taraması yapılarak ulusal ve uluslararası alanda

teorik kitaplara ve süreli yayınlara başvurulmuş, ülkemizde ve dünyadaki uygulamalar belirlenmiştir.

Gerçek verilerin toplanması ve analiz edilmesi sürecinde ise konu ile ilgili olarak elde edilen ölçekler çerçevesinde farklı sektörleri içeren bir anket uygulaması yapılarak, bilgisayar yazılımları aracılığı ile analizler yorumlanmış ve sonuçlar üzerinde tartışılmıştır. Öncelikle araştırmaya katılanların demografik özellikleri açıklanmış, her bir ölçeğe verilen cevaplara dair betimleyici istatistikler verilmiştir. Ölçekler için yapılan faktör analizleri ve güvenilirlik testleri sonrasında, ölçeklere verilen cevapların normal dağılım gösterip göstermediğini ortaya koymak için Kolmogorv-Smirnov testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda araştırmaya katılanların anketlere verdikleri cevapların normal dağılım göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeklere verilen cevapların demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır. Algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak algılanan örgütsel desteğin alt boyutlarının, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin alt boyutlarına etkisi ortaya konmuştur.

Araştırmanın bağımsız değişkeni, algılanan örgütsel destek; bağımlı değişkenleri ise örgütsel bağlılık ve iş tatminidir. Değişkenlerin araştırmaya katılanlara ait demografik özellikler ile ilişkilerini ve bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

$H1_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H2_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H3_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H4_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H5_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H6_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H7_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin kaç yıllık evli olduklarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H8_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin eşlerinin iş durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H9_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin yetişme çağında en uzun süreyle bulundukları yere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir

$H10_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin babalarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H11_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin annelerinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H12_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin kendilerine ait evleri olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H13_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin kendilerine ait otomobilleri olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H14_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin görev yaptıkları sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H15_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin görev yaptıkları sanayi sektörünün alt dallarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H16_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin görev yaptıkları hizmet sektörünün alt dallarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H17_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H18_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H19_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H20_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H21_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H22_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H23_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin kaç yıllık evli olduklarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H24_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin eşlerinin iş durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H25_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin yetişme çağında en uzun süreyle bulundukları yere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir

$H26_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin babalarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H27_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin annelerinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H28_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin kendilerine ait evleri olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H29_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin kendilerine ait otomobilleri olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H30_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin görev yaptıkları sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H31_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin görev yaptıkları sanayi sektörünün alt dallarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H32_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin görev yaptıkları hizmet sektörünün alt dallarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H33_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H34_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H35_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H36_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H37_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H38_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H39_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin kaç yıllık evli olduklarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H40_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin eşlerinin iş durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H41_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin yetişme çağında en uzun süreyle bulundukları yere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir

$H42_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin babalarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H43_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin annelerinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H44_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin kendilerine ait evleri olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H45_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin kendilerine ait otomobilleri olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H46_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin görev yaptıkları sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H47_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin görev yaptıkları sanayi sektörünün alt dallarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H48_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin görev yaptıkları hizmet sektörünün alt dallarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H49_0$: Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

$H50_0$: Algılanan örgütsel desteğin, iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

5.8. Araştırmada Kullanılan Anket Formu ve Ölçekler

Araştırma ile ilgili olarak çeşitli çalışmalardan elde edilen ölçekler bir araya getirilerek "örgütsel desteğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkilerini" ölçmeye dönük bir ölçek oluşturulmuştur. R. Eisenberger'in "Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği" örgütsel destek konusunda literatürde en fazla kullanılan ölçek olarak görülmektedir. "Minesota İş Tatmin Ölçeği" ise iş tatmininin ölçülmesinde kaynak olarak kullanılmıştır. "Meyer ve Allen'ın Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ise örgütsel bağlılık konusunda kaynak olarak kullanılmıştır. Toplam 4 sayfadan oluşan anket formunun ilk bölümünde araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 17 soru bulunmaktadır. İkinci bölümünde ise örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik 19 soru ve algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin 36 soru yer almaktadır. Anket formunun son bölümünü ise iş tatminini ölçmeye yönelik 20 soru oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek ölçekleri Seren Görkem ÜREN tarafından hazırlanan "Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Firma Örneği" isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır (Üren, 2011). İş tatmini ölçeği ise Figen KORKUT tarafından hazırlanan "Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarının İş Tatminine Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Bir Alan Araştırması" isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır (Korkut,2010).

5.9. Evren ve Örneklem

Türkiye'deki toplam işgörenler araştırmanın evrenini oluştururken, örneklemi ise ağaç işleri, lastik, finans ve sağlık sektörlerinde çalışanlardan ulaşılabilen 636 işgören oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme tekniğinin kullanıldığı araştırmada, Marmara Bölgesinde bulunan 354 sanayi, 282 hizmet sektörü çalışanı olmak üzere toplam 636 işgören ile anket yapılmıştır. Sanayi sektöründe elde edilen

anketlerin 173 adedi ağaç işleri, 181 adedi lastik sektörüne aittir. Hizmet sektöründeki anketlerin ise, 86 adedi finans, 196 adedi sağlık sektörüne aittir.

5.10. Verilerin Toplanması

Araştırmaya konu olan sektörlerdeki çalışanlardan yüz yüze kolayda örnekleme yöntemi ile cevaplanan anketler toplanmıştır. Veriler istatistik paket programı olan SPSS kullanılarak değerlendirilmiştir.

5.11. Bulgular

Sektörlerde çalışanların sosyo-demografik yapılarının yanı sıra örgütsel destek algılamaları, örgütsel bağlılıkları ve iş tatminlerine ilişkin olarak ölçeklerdeki veriler toplanarak analize tabi tutulmuştur. Analizler sonucunda oluşturulan tablolar yorumlanmıştır.

5.11.1. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Aşağıdaki Tablo 1'de çalışanlara ilişkin sosyo-demografik özellikler olarak; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, kıdem durumu, medeni durum, çocuk sayısı, evli olunan süre, eşin iş durumu, yetişme çağında yaşanılan yer, baba eğitimi, anne eğitimi, ev sahipliği, araba sahipliğine dair bilgiler verilmektedir.

Tablo 1 İşgörenlerin Demografik Özellikleri

Özellik	Kategori	Frekans (n)	% Frekans
Yaş Durumu	20-30	280	44,0
	31-40	237	37,3
	41-50	108	17,0
	51 ve üstü	11	1,7
	Toplam	636	100,0
Cinsiyet	Bay	512	80,5
	Bayan	124	19,5
	Toplam	636	100,0

Öğrenim Durumu	İlköğretim	152	23,9
	Lise	238	37,4
	Ön Lisans	107	16,8
	Lisans	126	19,8
	Lisansüstü	13	2,0
	Toplam	636	100,0
Kıdem	1-10 yıl	530	83,3
	11-20 yıl	86	13,5
	21-30 yıl	19	3,0
	31 yıl ve üzeri	1	0,2
	Toplam	636	100,0
Medeni Durum	Evli	446	70,1
	Bekar	190	29,9
	Toplam	636	100,0
Çocuk Sayısı	Yok	80	17,8
	1	156	34,7
	2	156	34,7
	3	45	10,0
	4 ve üzeri	13	2,9
	Toplam	450	100,0
Evli Olunan Süre	1-10 yıl	294	65,9
	11-20 yıl	117	26,2
	21-30 yıl	31	7,0
	31 yıl ve üzeri	4	0,9
	Toplam	446	100,0
Eşin İş Durumu	Çalışıyor	190	42,6
	Çalışmıyor	256	57,4
	Toplam	446	100,0
Yetişme Çağında En Uzun Bulunulan Yer	Köy	157	24,7
	Belde/Bucak	51	8,0
	İlçe	163	25,6
	İl	134	21,1
	Büyükşehir	131	20,6
	Toplam	636	100,0
Babanın Eğitim Durumu	Okuryazar değil	29	4,6
	İlköğretim	440	69,2
	Lise	121	19,0
	Üniversite	46	7,2
	Toplam	636	100,0
Annenin Eğitim Durumu	Okuryazar değil	112	17,6
	İlköğretim	444	69,8
	Lise	59	9,3
	Üniversite	21	3,3
	Toplam	636	100,0

Kendine Ait Evi Olma Durumu	Var	339	53,3
	Yok	297	46,7
	Toplam	636	100,0
Kendine Ait Otomobili Olma Durumu	Var	242	38,1
	Yok	393	61,8
	Cevapsız	1	0,2
	Toplam	636	100,0

Yukarıdaki Tablo 1'de araştırmaya katılanların yaşlarına göre dağılımına bakıldığında en büyük sınıfın % 44 ile 20-30 yaş sınıfı olduğu görülmektedir. Bu sınıfı % 37,3 ile 31-40 yaş sınıfı ve % 17 ile 41-50 yaş sınıfı çalışanlar izlemektedir. Yaşa göre en az çalışan sayısı %1,7 ile 51 yaş ve üstü sınıftadır.

Tablo 1'e göre araştırmaya katılanların %80,5'i erkek çalışanlar, %19,5'i kadın çalışanlardır. Oran olarak kadın çalışan sayısının azlığı lastik ve ağaç sektörlerinin çalışma şartlarının ağırlığı sebebiyle açıklanabilir.

Araştırmaya katılan işgörenler arasında öğrenim durumuna göre en büyük sınıfı % 37,4 ile lise mezunları oluşturmaktadır. Daha sonra sırasıyla % 23,9 ile ilköğretim ve % 19,8 ile lisans mezunları gelmektedir. Çalışmaya katılan işgörenler arasında % 16,8'lik kısmı önlisans mezunu iken, % 2'lik kısmı ise lisansüstü eğitim seviyesindedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin % 83,3'ü 1-10 yıl arası kıdeme sahipken, % 13,5'i 11-20 yıl arası, % 3'ü 21-30 yıl arası kıdeme sahiptir. Araştırmaya katılanlar arasında çalışma süresine göre en az sayıda işgörenin bulunduğu grup % 0,2 ile 31 yıl ve üzeri çalışanlardır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin medeni durumuna göre dağılımlarına bakıldığında % 70,1'inin evli, % 29,9'unun ise bekar olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işgörenler arasında evli olanların çocuk sayıları incelendiğinde 1 çocuk sahibi olanlar ile 2 çocuk sahibi olanların oranının % 34,7 ile eşit olduğu görülmektedir. Çocuğu olmayanların oranı %17,8, olup, 3 çocuğu olanların oranı % 10'dur. Çalışmaya katılan işgörenlerin % 2,9'unun 4 ve üzeri çocuk sahibi olduğu

görülmektedir.Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılanların % 65,9'unun 1-10 yıl arasında evli olduğu görülmektedir. % 26,2'lik kısmını 11-20 yıl arası evli olanlar oluşturmaktayken, araştırmaya katılanların %7'si 21-30 yıl arası evli olduğunu, % 0,9'u ise 31 yıl ve üstü evli olduklarını belirtmişlerdir. Tablo 1'de araştırmaya katılan işgörenlerin eşlerinin çalışma durumu incelendiğinde % 57,4'ünün eşinin çalışmadığı, % 42,6'sının eşinin ise çalıştığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin yetişme çağında en uzun süre bulundukları yerleşim birimine göre dağılımlarına bakıldığında en büyük sınıfın % 25,6 ile ilçede yaşayanlar olduğu görülmektedir. Bu sınıfı % 24,7 ile köy, % 21,1 ile il, % 20,6 ile büyükşehirde yaşayanlar takip etmektedir. Araştırmaya katılanların % 8'lik kısmı ise belde/bucak yerleşim birimlerinde yetiştiklerini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılanların baba ve anne eğitim durumuna göre dağılımları incelendiğinde baba eğitim durumunda en büyük sınıfın % 69,2 ile ilköğretim, anne eğitim durumunda ise en büyük sınıfın % 69,8 ile yine ilköğretim olduğu görülmektedir. Baba eğitim durumuna ilişkin en küçük sınıf % 6,4 ile okuryazar olmayanlardan oluşurken, anne eğitimindeki en küçük sınıf % 3,3 ile üniversite mezunlarından oluşmaktadır.

Araştırmaya katılanların ekonomik durumlarının bir göstergesi olarak ev ve araba sahipliğine verdikleri cevaplar Tablo 1 'de incelendiğinde, işgörenlerin % 53,3'ünün ev sahibi olduğu, % 38,1'inin ise araba sahibi olduğu görülmektedir.

Tablo 2 İşgörenlerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Dağılımı

		Frekans (n)	% Frekans
Görev Yapılan Sektör	Sanayi	354	55,7
	Hizmet	282	44,3
	Toplam	636	100,0
Sanayide Görev Yapılan Alt Sektör	Lastik	181	51,1
	Ağaç	173	48,9
	Toplam	354	100,0
Hizmette Görev Yapılan Alt Sektör	Finans	86	30,5
	Sağlık	196	69,5
	Toplam	282	100,0

Tablo 2'de araştırmaya katılan işgörenlerin sektörel dağılımına bakıldığında % 55,7'lik kısmının sanayi sektöründe çalıştığı görülmektedir. Sanayi sektöründe çalışan işgörenlerin alt sektörlere göre dağılımına bakıldığında % 51,1'inin lastik, % 48,9'unun ağaç işleri alt sektörlerinde çalıştıkları görülmektedir. Hizmet sektöründe çalışanların oranı ise % 44,3'tür. Hizmet sektöründe çalışanların % 30,5'i finans alt sektörü, % 69,5'i sağlık alt sektörü çalışanlarından oluşmaktadır.

5.11.2. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Ölçeklere Verdikleri Cevapların Betimsel İstatistikleri

Araştırmaya katılan işgörenlerin algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin cevaplarının frekans dağılımı Tablo 3'te düzenlenmiştir.

Tablo 3 Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği İfadelerinin Betimleyici İstatistikleri

Değişkenler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
	Frekans						
	% Frekans						
Çalıştığım işyeri yaptığım katkıları kendisi için değerli bulur.	99	96	188	166	87	3,07	1,257
	15,6	15,1	29,6	26,1	13,7		
Çalıştığım işyeri yerime daha düşük ücretle çalışacak birini bulsaydı onu işe alırdı.	105	111	208	102	110	3,00	1,300
	16,5	17,5	32,7	16,0	17,3		
Çalıştığım işyeri fazladan gösterdiğim çabalarımı takdir etmez.	89	134	162	124	127	3,10	1,325
	14,0	21,1	25,5	19,5	20,0		
Çalıştığım işyeri hedef ve değerlerimi ciddi şekilde dikkate alır.	101	132	184	132	87	2,96	1,264
	15,9	20,8	28,9	20,8	13,7		
Çalıştığım işyeri hastalığımdan kaynaklanan uzun süreli yokluğuma anlayış gösterirdi.	97	96	195	157	91	3,08	1,256
	15,3	15,1	30,7	24,7	14,3		
Çalıştığım işyeri yapacağım herhangi bir şikayetimi dikkate almaz.	100	185	176	98	77	2,79	1,232
	15,7	29,1	27,7	15,4	12,1		
Çalıştığım işyeri beni etkileyecek bir karar alması gerektiğinde benim çıkarlarımı umursamaz.	78	119	209	114	116	3,11	1,256
	12,3	18,7	32,9	17,9	18,2		
Bir sorunum olduğunda çalıştığım işyeri bana yardım eder.	95	93	177	191	80	3,11	1,240
	14,9	14,6	27,8	30,0	12,6		
Çalıştığım işyeri mutluluğumu gerçekten önemser.	115	116	202	135	68	2,88	1,239

	18,1	18,2	31,8	21,2	10,7		
Çalıştığım işyeri yeteneklerimi en iyi şekilde kullanabilmem için kendimi geliştirmeme destek olur.	113	118	176	167	62	2,92	1,243
	17,8	18,6	27,7	26,3	9,7		
Çalıştığım işyeri benim kişisel bir sorundan kaynaklanan yokluğumu anlayışla karşılamaz.	88	156	194	116	82	2,92	1,222
	13,8	24,5	30,5	18,2	12,9		
Çalıştığım işyeri işimi yapabilecek daha etkin bir yöntem bulursa beni işten çıkartacaktır.	99	137	237	85	78	2,85	1,201
	15,6	21,5	37,3	13,4	12,3		
Çalıştığım işyeri elimde olmadan yapacağım bir hatayı bağışlar.	90	102	200	172	72	3,05	1,204
	14,2	16,0	31,4	27,0	11,3		
Çalıştığım işyeri benim yerine birini işe almayı düşündüğünü öğrenirsem performansımda önemli bir düşüş olmaz.	127	141	161	122	85	2,84	1,313
	20,0	22,2	25,3	19,2	13,4		
Çalıştığım işyeri kariyerimin geri kalanında bu işyerinde çalışmamdan önemli bir fayda sağlamayacağını düşünmektedir.	93	116	297	87	43	2,80	1,065
	14,6	18,2	46,7	13,7	6,8		
Çalıştığım işyeri üst kariyer basamaklarına yükselmem için bana fazla olanak sağlamaz.	83	122	220	119	92	3,02	1,217
	13,1	19,2	34,6	18,7	14,5		
İşimde en iyisini yapsam dahi çalıştığım işyeri bunun farkına varmayacaktır.	95	127	189	115	110	3,03	1,293
	14,9	20,0	29,7	18,1	17,3		
Çalıştığım işyeri çalışma şartlarımın değiştirilmesi hususunda mantıklı bir talebim olursa yerine getirecektir.	95	103	222	159	57	2,97	1,170
	14,9	16,2	34,9	25,0	9,0		
Eğer işten çıkartılmış olsaydım, işe yeniden eleman alınacağı zaman, çalıştığım işyeri beni tekrar işe almak yerine yeni bir eleman almayı tercih ederdi.	77	82	267	109	101	3,12	1,187
	12,1	12,9	42,0	17,1	15,9		
	12,6	15,6	36,3	26,4	9,1		
Özel bir ricam olduğunda çalıştığım işyeri bunu yerine getirme konusunda isteklidir.	80	99	231	168	58	3,04	1,135
	12,6	15,6	36,3	26,4	9,1		
Çalıştığım işyeri yaptığım işten genel olarak tatmin olup olmadığımı önemser.	80	106	237	156	57	3,01	1,129
	12,6	16,7	37,3	24,5	9,0		
Çalıştığım işyeri eğer fırsat bulursa beni istismar (iyi niyetimi kötüye kullanmak) eder.	96	151	252	83	54	2,76	1,121
	15,1	23,7	39,6	13,1	8,5		
Çalıştığım işyeri bana çok az ilgi gösterir.	84	151	224	120	57	2,87	1,139
	13,2	23,7	35,2	18,9	9,0		
Eğer işi bırakmayı düşünseydim çalıştığım işyeri kalmam için beni ikna etmeye çalışırdı.	93	106	255	130	52	2,91	1,130
	14,6	16,7	40,1	20,4	8,2		
Yöneticilerim fikirlerimi önemser.	85	99	219	174	59	3,04	1,156
	13,4	15,6	34,4	27,4	9,3		
Çalıştığım işyeri işe alınmamın büyük bir hata olduğunu düşünmektedir.	169	161	225	48	33	2,39	1,111
	26,6	25,3	35,4	7,5	5,2		
Çalıştığım işyeri benim işimdeki başarılarımdan her fırsatta gurur duyar.	75	82	283	133	63	3,04	1,098
	11,8	12,9	44,5	20,9	9,9		
Çalıştığım işyeri için kar etmek konusu, benden daha önemlidir.	75	68	207	160	126	3,31	1,238
	11,8	10,7	32,5	25,2	19,8		
Bana verilen bir işi zamanında tamamlayamasaydım , çalıştığım işyeri bunu anlayışla karşılardı.	100	137	243	115	41	2,78	1,112
	15,7	21,5	38,2	18,1	6,4		
Çalıştığım işyeri daha fazla kar etseydi, maaşımda artış	158	127	228	75	48	2,57	1,197

yapmayı düşünürdü.	24,8	20,0	35,8	11,8	7,5		
Çalıştığım işyeri yaptığım işi bir başkasının da en az benim kadar iyi yapabileceğini düşünmektedir.	69	99	277	119	72	3,04	1,109
	10,8	15,6	43,6	18,7	11,3		
Çalıştığım işyeri emeğimin karşılığı olan maaşı ödememektedir.	121	115	158	120	122	3,01	1,379
	19,0	18,1	24,8	18,9	19,2		
Çalıştığım işyeri niteliklerime uygun olan en iyi işi bana vermeyi arzu eder.	90	98	252	149	47	2,94	1,118
	14,2	15,4	39,6	23,4	7,4		
Yaptığım işe/göreve artık ihtiyaç duyulmasaydı, çalıştığım işyeri bana bu işyeri içinde başka bir iş vermektense işten çıkarmayı tercih ederdi.	96	138	277	71	54	2,76	1,103
	15,1	21,7	43,6	11,2	8,5		
Çalıştığım işyeri yaptığım işi mümkün olduğunca ilginç ve zevkli hale getirmek için çaba gösterir.	135	152	226	94	29	2,58	1,114
	21,2	23,9	35,5	14,8	4,6		
Yöneticilerim benim bu işyerinin bir parçası olmamla gurur duymaktadır.	78	91	316	106	45	2,92	1,039
	12,3	14,3	49,7	16,7	7,1		

Tablo 3 ele alındığında çalışanların algılanan örgütsel destek ölçeği maddelerinden en çok önem verdikleri "Çalıştığım işyeri için kar etmek konusu, benden daha önemlidir" sorusuna verilen cevaplara bakıldığında çalışanların % 45'inin bu fikri desteklediği, % 22,5'inin bu düşünceye katılmadığı, kalan % 32,5'inin ise fikir beyan etmediği görülmektedir. "İşten çıkartılmış olsaydım, işe yeniden eleman alınacağı zaman, çalıştığım işyeri beni tekrar işe almak yerine yeni bir eleman almayı tercih ederdi" sorusuna verilen cevaplara bakıldığında ise çalışanların % 33'ünün bu fikri desteklediği, % 12 si bu düşünceye katılmadığı, kalan %42'sinin ise fikir beyan etmediği görülmektedir. Fikir beyan etmeyenlerin oranının yüksekliği iş görenlerin çeşitli çekincelerle bu konuda fikir sahibi olmadıklarını ortaya koymaktadır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin cevaplarının frekans dağılımı Tablo 4'te düzenlenmiştir.

Tablo 4 Örgütsel Bağlılık Ölçeği İfadelerinin Betimleyici İstatistikleri

Değişkenler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
	Frekans						
	% Frekans						
Kariyer hayatımın geri kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	97	93	157	186	103	3,17	1,293
	15,3	14,6	24,7	29,2	16,2		
Bu işletmenin problemlerini kendi problemim gibi görüyorum.	68	111	104	246	107	3,33	1,246
	10,7	17,5	16,4	38,7	16,8		
Bu işletmede kendimi ailenin bir parçasıymış gibi hissetmiyorum.	100	148	122	182	84	3,00	1,296
	15,7	23,3	19,2	28,6	13,2		
Bu işletmeye karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	107	185	134	142	68	2,81	1,257
	16,8	29,1	21,1	22,3	10,7		
Bu işletmenin benim için çok özel bir anlamı var.	87	129	134	194	92	3,12	1,274
	13,7	20,3	21,1	30,5	14,5		
Bu işletmeye karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum.	101	165	156	155	59	2,85	1,221
	15,9	25,9	24,5	24,4	9,3		
İsteseydim bile bu işyerinden ayrılmam benim için şu anda çok zor olurdu.	89	125	151	168	103	3,11	1,288
	14,0	19,7	23,7	26,4	16,2		
Eğer bu işletmeden şu an ayrılmaya karar verirsem, hayatımda birçok şey berbat olacaktır.	108	156	141	122	109	2,95	1,342
	17,0	24,5	22,2	19,2	17,1		
Şu an bu kurumda arzu ettiğimden değil de daha çok mecbur olduğum için kalıyorum.	113	188	112	132	90	2,85	1,348
	17,8	29,6	17,6	20,8	14,2		
Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğuna inanıyorum.	108	160	153	139	76	2,87	1,270
	17,0	25,2	24,1	21,9	11,9		
Bu kuruluştan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de dışarıdaki alternatiflerin az oluşudur.	129	146	158	114	89	2,82	1,323
	20,3	23,0	24,8	17,9	14,0		
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri de bana kişisel bir çok fedakarlık yapmamı gerektirecek olması ve başka bir örgütte burada sağladığım faydaları sağlayabileceğimin garantisinin olmamasıdır.	101	142	237	107	49	2,78	1,135
	15,9	22,3	37,3	16,8	7,7		
Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	92	167	184	119	74	2,87	1,216
	14,5	26,3	28,9	18,7	11,6		
Bu işletmede çalışmaya devam etmek için manevi bir yükümlülük hissetmiyorum.	95	163	163	146	69	2,89	1,228
	14,9	25,6	25,6	23,0	10,8		
Benim için avantajlı olsa da, bu işletmeden şu an ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.	83	99	159	204	91	3,19	1,240
	13,1	15,6	25,0	32,1	14,3		
Bu işletmeden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	149	175	154	98	60	2,60	1,259
	23,4	27,5	24,2	15,4	9,4		
Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.	81	90	200	168	97	3,17	1,224
	12,7	14,2	31,4	26,4	15,3		

Buradaki insanlara karşı bir sorumluluk hissediyorum kişisel ilişkilerimi bozmam doğru olmaz. Bu yüzden bu işletmeden ayrılmak istemem.	102	120	139	179	96	3,07	1,309
	16,0	18,9	21,9	28,1	15,1		
Bu işletmeye çok şey borçluyum.	98	129	170	164	75	2,98	1,245
	15,4	20,3	26,7	25,8	11,8		

Tablo 4 incelendiğinde çalışanların örgütsel bağlılık ölçeği maddelerinden en çok önem verdikleri "Bu işletmenin problemlerini kendi problemim gibi görüyorum" sorusuna verilen cevaplara bakıldığında çalışanların % 55,5'inin bu fikri desteklediği, % 28,2'sinin bu düşünceye katılmadığı, kalan % 16,4'ünün ise fikir beyan etmediği görülmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılık ölçeği maddelerinden en çok önem verdikleri diğer bir soru olan "Benim için avantajlı olsa da, bu işletmeden şu an ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum" sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde çalışanların % 46,4'ünün bu fikri desteklediği, % 28,7'sinin bu düşünceye katılmadığı, kalan % 25'inin ise fikir beyan etmediği görülmektedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin iş tatmini ölçeğine ilişkin cevaplarının frekans dağılımı Tablo 5'te düzenlenmiştir.

Tablo 5 İş Tatmini Ölçeği İfadelerinin Betimleyici İstatistikleri

Değişkenler	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Ortalama	Standart Sapma
	Frekans						
	% Frekans						
İşimin, beni her zaman meşgul etmesinden,	91	98	165	235	47	3,08	1,178
	14,3	15,4	25,9	36,9	7,4		
İşimin, bana tek başıma çalışma olanağı vermesinden,	58	80	186	253	59	3,28	1,089
	9,1	12,6	29,2	39,8	9,3		
İşimin, bana ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı vermesinden,	59	69	222	237	49	3,23	1,053
	9,3	10,8	34,9	37,3	7,7		
İşimin, bana toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesinden,	53	36	179	277	91	3,50	1,073
	8,3	5,7	28,1	43,6	14,3		
İşimin, beni vicdana aykırı olan şeyleri yapma durumunda bırakmamasından,	62	65	195	215	99	3,35	1,154
	9,7	10,2	30,7	33,8	15,6		
İşimin, bana sabit bir iş sağlamasından,	46	38	143	299	110	3,61	1,067

	7,2	6,0	22,5	47,0	17,3		
İşimin, bana başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı vermesinden,	45	46	186	272	86	3,49	1,054
	7,1	7,2	29,2	42,8	13,5		
İşimin, bana kişilere ne yapacaklarını söyleme şansı vermesi bakımından,	44	59	218	260	54	3,35	1,010
	6,9	9,3	34,3	40,9	8,5		
İşimin, bana kişisel yeteneklerimi kullanma şansı vermesinden,	55	55	186	270	70	3,39	1,073
	8,6	8,6	29,2	42,5	11,0		
İşimin, bana iyi bir çalışma karşılığında takdir edilme olanağı sağlamasından,	78	65	217	219	57	3,18	1,125
	12,3	10,2	34,1	34,4	9,0		
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden,	50	43	160	279	104	3,54	1,088
	7,9	6,8	25,2	43,9	16,4		
İşimin, terfi olanağını sağlamasından,	101	65	219	190	61	3,07	1,190
	15,9	10,2	34,4	29,9	9,6		
Üstlerimin yönetim tarzından,	128	90	177	185	56	2,92	1,259
	20,1	14,2	27,8	29,1	8,8		
Amirimin karar vermedeki yeteneğinden,	114	85	179	201	57	3,00	1,236
	17,9	13,4	28,1	31,6	9,0		
İşim ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından,	100	86	206	206	38	2,99	1,153
	15,7	13,5	32,4	32,4	6,0		
İşim karşılığında aldığım ücretten,	164	132	168	144	28	2,59	1,215
	25,8	20,8	26,4	22,6	4,4		
İşimin, aldığım kararları uygulama serbestliği vermesinden,	81	70	253	197	35	3,06	1,072
	12,7	11,0	39,8	31,0	5,5		
İşimi yaparken, kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını sağlamasından,	72	73	202	237	52	3,19	1,110
	11,3	11,5	31,8	37,3	8,2		
Çalışma yerinin fiziki şartlarından,	144	97	159	192	44	2,83	1,270
	22,6	15,3	25,0	30,2	6,9		
Çalışma arkadaşlarımın, birbirleriyle anlaşmalarından,	67	68	142	238	121	3,44	1,214
	10,5	10,7	22,3	37,4	19,0		

Tablo 5 incelendiğinde çalışanların iş tatmini ölçeği maddelerinden en çok önem verdikleri "İşimin, bana sabit bir iş sağlamasından" ifadesine verilen yanıtlar değerlendirildiğinde % 64,3'ünün bundan memnuniyet duyduğu, % 22,5'inin kararsız olduğunu belirttikleri görülmektedir. İstihdam güvencesinin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu söylenebilir. "Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden" ifadesine verilen cevaplara bakıldığında çalışanların % 60,3'ünün bu fikri desteklediği, % 14,7'sinin bu düşünceye katılmadığı, kalan % 25,2'sinin ise yapılan iş karşılığında duydukları başarı hissinin iş tatminlerini etkileyecek düzeyde olmadığı

görülmektedir. Yaptığı işte başarılı olduğunu hisseden çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

5.11.3. Algılanan Örgütsel Destek Değişkeni İçin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir. Bu yöntemle, değişkenler arasındaki maksimum varyansı açıklayan birinci faktör hesaplanır. Kalan maksimum miktardaki varyansı açıklamak için ikinci faktör hesaplanır. Bu durum böylece devam eder. Burada önemli olan nokta, analiz sonucu elde edilen faktörlerin arasında korelasyon olmamasıdır (Kalaycı, 2010: 321).

Tablo 6 Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği İçin KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlik Ölçüsü		**,929**
Bartlett Küresellik Test,	Yaklaşık Ki-Kare	6285,943
	Serbestlik Derecesi	276
	Anlamlılık	,000

Yukarıdaki tabloda Algılanan Örgütsel Destek değişkeni için yapılan faktör analizi sonucunda KMO Örneklem Yeterlik Ölçüsü'nün 0,929 ve Bartlett Küresellik Testi'nin anlam düzeyinin 0,01'in altında olduğu görülmektedir. Bu değerler, üzerinde çalışılan örneklemin Algılanan Örgütsel Destek değişkeni için faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 7 Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans

Faktör Bileşenleri	Başlangıç Özdeğerleri			Yük Kareleri Toplamı			Döndürülmüş Yük Kareleri Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
Faktör 1 (Duygusal Destek)	8,041	33,503	33,503	8,041	33,503	33,503	4,690	19,540	19,540
Faktör 2 (Sosyal Destek)	2,835	11,813	45,316	2,835	11,813	45,316	3,788	15,785	35,325
Faktör 3 (Ekonomik Destek)	1,336	5,566	50,882	1,336	5,566	50,882	3,734	15,557	50,882

Yapılan faktör analizi sonucunda Algılanan Örgütsel Destek değişkenini açıklayan üç faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Bu faktörler sırasıyla Duygusal Destek, Sosyal Destek ve Ekonomik Destek olarak isimlendirilmiştir. Tablo 7 incelendiğinde Algılanan Örgütsel Destek değişkenini en yüksek varyansla açıklayan faktörün Duygusal Destek olduğu görülmektedir (% 19, 540). Onu sırasıyla Sosyal Destek (% 15,785) ve Ekonomik Destek (% 15,557) izlemektedir. Sözü edilen üç faktörün birlikte Algılanan Örgütsel Destek değişkenini açıklamadaki toplam varyans değeri % 50,882'dir.

Tablo 8 Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Faktör Analizi Matrisi

	Duygusal Destek	Sosyal Destek	Ekonomik Destek
y40	**,695**	,306	-,139
y55	**,677**	,237	-,166
y49	**,656**	,142	-,118
y54	**,646**	,290	-,154
y43	**,627**	,122	-,029
y48	**,612**	,070	,029
y39	**,606**	,333	-,100
y44	**,592**	,360	-,174
y46	**,575**	,295	-,089
y37	**,510**	,403	-,065
y28	,284	**,765**	-,231
y27	,299	**,749**	-,146
y29	,364	**,708**	-,167
y23	,361	**,621**	-,104

y24	,300	**,584**	-,025
y20	,395	**,564**	-,171
y36	-,048	-,254	**,694**
y26	-,141	-,103	**,692**
y22	-,213	-,081	**,688**
y31	-,176	,166	**,677**
y21	-,184	,143	**,656**
y35	-,056	-,207	**,618**
y42	,038	-,255	**,615**
y41	,098	-,306	**,608**

Tablo 8 incelendiğinde Duygusal Destek faktörünü oluşturan ölçek maddelerinin faktör yüklerinin 0,695 ile 0, 510 arasında olduğu görülmektedir. Sosyal Destek faktörünü oluşturan maddelerin faktör yükleri 0,765 ile 0,564 arasında ve Ekonomik Destek faktörünü oluşturan maddelerin faktör yükleri ise 0,694 ile 0, 608 arasındadır.

Tablo 9 Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nin Alt Boyutlara Göre Dağılımı

Alt Boyutlar	Madde Numaraları	Cronbach'ın Alpha Katsayısı
Duygusal Destek	37, 39, 40, 43, 44, 46, 48, 49, 54, 55	0,872
Sosyal Destek	20, 23, 24, 27, 28, 29	0,866
Ekonomik Destek	21, 22, 26, 31, 35, 36, 41, 42	0,827
Toplam		**0,799**

Güvenilirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenilirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir (Büyüköztürk, 2006: 169). Bu çalışmada ölçek maddelerinin güvenilirliklerini test etmek amacıyla Cronbach'ın Alpha değeri hesaplanmıştır. Bu yöntem, ölçekte yer alan *k* sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekteki *k* sorunun varyansları toplamının, genel varyansa oranlanmasıyla elde edilir. 0 ile 1 arasında değer alan bu katsayı Cronbach'ın Alpha katsayısı (α) olarak adlandırılır. Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2010: 405):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 9 incelendiğinde Algılanan Örgütsel Destek ölçeğinin bir bütün olarak oldukça güvenilir olduğu görülmektedir (α=0,79). Ölçeğin alt boyutları olan Duygusal Destek (α=0,87), Sosyal destek (α=0,86) ve Ekonomik Destek (α=0,82) boyutlarının güvenilirliklerinin ise yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur.

5.11.4. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Alt Boyutlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi

Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel destek algılamalarının, demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek istenmektedir. Bu amaçla öncelikle, algılanan örgütsel desteğin alt boyutlarına ait puanların normal dağılım gösterip göstermediklerini belirlemek üzere Kolmogorv-Smirnov testi uygulanmıştır. Test sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 10 Algılanan Örgütsel Desteğin Alt Boyutlarının Kolmogorv-Smirnov Testi

		Duygusal Destek	**Sosyal Destek**	**Ekonomik Destek**
Gözlem Sayısı		636	636	636
Normal Parametreler	**Ortalama**	28,8491	18,0110	23,7484
	Standart Sapma	7,70188	5,80238	6,63417
En Uç Noktaların Farkları	**Mutlak**	0,090	0,083	0,069
	Pozitif	0,053	0,048	0,057
	Negatif	-0,090	-0,083	-0,069
Kolmogorov-Smirnov Z		2,264	2,083	1,730
Asymp. Sig. (2-tailed) / Anlamlılık		0,000	0,000	0,005

H_0: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, normal dağılım göstermektedir.

H_A: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, normal dağılım göstermemektedir.

Tablo 10'dan görülebileceği gibi algılanan örgütsel desteğin alt boyutlarının anlamlılık değerleri (p) 0,05'in altındadır. Bu durumda H_0 red, H_A kabul edilmektedir. Yani algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, normal dağılım göstermemektedir. Buna göre algılanan örgütsel desteğin alt boyutlarının, demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere non-parametrik testlerden Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır.

Tablo 11 Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Alt Boyutlarının İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi

Değişken	Alt boyut	Test türü	P
Yaş	Duygusal destek	Kruskal Wallis	0,828
	Sosyal destek	Kruskal Wallis	0,650
	Ekonomik destek	Kruskal Wallis	0,599
Cinsiyet	Duygusal destek	Mann Whitney U	0,086
	Sosyal destek	Mann Whitney U	**0,004**
	Ekonomik destek	Mann Whitney U	0,434
Öğrenim durumu	Duygusal destek	Kruskal Wallis	0,184
	Sosyal destek	Kruskal Wallis	**0,030**
	Ekonomik destek	Kruskal Wallis	0,502
Kıdem	Duygusal destek	Kruskal Wallis	0,305
	Sosyal destek	Kruskal Wallis	0,137
	Ekonomik destek	Kruskal Wallis	0,847
Medeni durum	Duygusal destek	Mann Whitney U	0,358
	Sosyal destek	Mann Whitney U	0,617
	Ekonomik destek	Mann Whitney U	0,638
Çocuk sayısı	Duygusal destek	Kruskal Wallis	0,175
	Sosyal destek	Kruskal Wallis	**0,039**
	Ekonomik destek	Kruskal Wallis	0,993
Evlilik yılı	Duygusal destek	Kruskal Wallis	0,704
	Sosyal destek	Kruskal Wallis	0,140
	Ekonomik destek	Kruskal Wallis	0,529
Eşin iş durumu	Duygusal destek	Mann Whitney U	0,565
	Sosyal destek	Mann Whitney U	0,582
	Ekonomik destek	Mann Whitney U	0,595
Yetiştiği yer	Duygusal destek	Kruskal Wallis	0,832
	Sosyal destek	Kruskal Wallis	0,090
	Ekonomik destek	Kruskal Wallis	0,271
Baba eğitimi	Duygusal destek	Kruskal Wallis	0,913
	Sosyal destek	Kruskal Wallis	0,676
	Ekonomik destek	Kruskal Wallis	0,378
Anne eğitimi	Duygusal destek	Kruskal Wallis	0,210
	Sosyal destek	Kruskal Wallis	**0,021**
	Ekonomik destek	Kruskal Wallis	0,275
Ev sahipliği	Duygusal destek	Mann Whitney U	0,628
	Sosyal destek	Mann Whitney U	0,625
	Ekonomik destek	Mann Whitney U	0,606
Otomobil sahipliği	Duygusal destek	Mann Whitney U	0,300
	Sosyal destek	Mann Whitney U	0,450
	Ekonomik destek	Mann Whitney U	0,816
Sektör	Duygusal destek	Mann Whitney U	0,679
	Sosyal destek	Mann Whitney U	**0,016**
	Ekonomik destek	Mann Whitney U	0,077

Sanayi alt sektör	Duygusal destek	Mann Whitney U	**0,000**
	Sosyal destek	Mann Whitney U	**0,000**
	Ekonomik destek	Mann Whitney U	0,454
Hizmet alt sektör	Duygusal destek	Mann Whitney U	**0,009**
	Sosyal destek	Mann Whitney U	**0,000**
	Ekonomik destek	Mann Whitney U	**0,002**

Tablo 11'de araştırmaya katılan işgörenlerin sosyo-demografik yapılarına göre örgütsel destek algılamalarına ilişkin farklılığa bakıldığında cinsiyet, öğrenim durumu, çocuk sayısı, anne eğitimi, çalışılan sektör ve alt sektör özelliklerinde farklılık olduğu ortaya konulurken diğer sosyo-demografik özelliklere dair farklılık görülmemektedir. Aşağıda Algılanan Örgütsel Destek kavramını etkileyen demografik faktörler ayrı ayrı açıklanmıştır.

Tablo 12 Cinsiyete Göre Algılanan Örgütsel Destek Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması
Duygusal Destek	Erkek	512	324,66
	Kadın	124	293,08
	Toplam	636	
Sosyal Destek	Erkek	512	328,81
	Kadın	124	275,93
	Toplam	636	
Ekonomik Destek	Erkek	512	315,70
	Kadın	124	330,06
	Toplam	636	

Cinsiyete göre algılanan örgütsel desteğin alt boyutlarından sosyal destek boyutunun sıra ortalamasının erkek çalışanlarda (328,81) kadın çalışanlara (275,939) göre daha yüksek olduğu test sonucu ortaya konmuştur. Çalışanların yaş, cinsiyet, çalışma süresi, medeni durum gibi demografik özellikleri ve örgütsel destek arasındaki ilişkiyi daha iyi betimlemek ve anlatmak adına farklı örgüt bağlamlarında karşılaştırmalı çalışmalar yapılması literatüre katkı sağlayacaktır.

Tablo 13 Öğrenim Durumuna Göre Algılanan Örgütsel Destek Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Öğrenim Durumu	N	Sıra Ortalaması
Duygusal Destek	İlköğretim	152	338,41
	Lise	238	316,18
	Ön Lisans	107	314,15
	Lisans	126	294,75
	Lisansüstü	13	394,15
	Toplam	636	
Sosyal Destek	İlköğretim	152	344,38
	Lise	238	319,36
	Ön Lisans	107	321,67
	Lisans	126	277,13
	Lisansüstü	13	375,08
	Toplam	636	
Ekonomik Destek	İlköğretim	152	305,32
	Lise	238	318,54
	Ön Lisans	107	310,02
	Lisans	126	343,01
	Lisansüstü	13	304,04
	Toplam	636	

Öğrenim durumuna göre örgütsel desteğin alt boyutlarından sosyal destek algılamasının lisans üstü eğitime sahip olanlarda en yüksek düzeyde olduğu, buna karşılık lisans mezunlarında sosyal destek algılamasının en düşük düzeyde olduğu test sonucu ortaya çıkmıştır. Lisansüstü eğitimin yaygınlık derecesi göz önüne alındığında az sayıda bulunan lisansüstü mezuniyet derecesine sahip çalışanların sosyal destek algılamalarının daha yüksek çıkması beklenen bir sonuç olabilmektedir. Özellikle entelektüel işgücünün yönetimi söz konusu olduğunda daha da büyük önem kazanan algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık konusu nitelikli işgücünün beceri ve yeteneklerini örgütleri lehine kullanmalarını sağlamak adına çok önemlidir. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanların örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi ve örgütün bir parçası olmak için çaba göstermesi anlamına gelmektedir. Stevens, Beyer ve Trice (1978: 394) beceri düzeyi yüksek olan çalışanların örgüt için çok değerli olduklarını, dolayısıyla bu durumun örgüt tarafından daha çok ödüllendirilmelerini sağlayabileceğini belirtmiştir. Örgüt tarafından maddi anlamda desteklenen çalışanların da başta normatif bağlılık olmak üzere örgütsel bağlılıkları yüksek olacaktır. Lisansüstü çalışanların sosyal destek

algılamalarının yüksekliği benzer sonuçlar iken, bizim çalışmamızda lisans mezunları diğer gruplara göre düşük sosyal destek algılamasına sahip çıkmışlardır.

Tablo 14 Çocuk Sayısına Göre Algılanan Örgütsel Destek Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Çocuk Sayısı	N	Sıra Ortalaması
Duygusal Destek	Yok	80	217,31
	1	156	217,07
	2	156	228,29
	3	45	236,42
	4 ve üzeri	13	305,81
	Toplam	450	
Sosyal Destek	Yok	80	205,79
	1	156	218,60
	2	156	227,03
	3	45	254,88
	4 ve üzeri	13	309,62
	Toplam	450	
Ekonomik Destek	Yok	80	226,48
	1	156	228,24
	2	156	224,68
	3	45	217,64
	4 ve üzeri	13	223,65
	Toplam	450	

Literatürde medeni durum ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar bulunmakla beraber çocuk sayısını inceleyen çalışmaya ulaşılamamıştır. Bizim çalışmamızda da literatürden farklı olarak medeni durum ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla çocuk sayısının algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisinin karşılaştırılması mümkün olmamıştır. Çalışmamızda işgörenlerin çocuk sayısı ile sosyal destek algılamalarının doğru orantılı olarak arttığı tespit edilmiştir. İçinde yaşadığımız toplumda evlilik ve çocuk sahibi olma gibi kavramlar ile eşlerin birbirlerine ve çocuklarına sağladıkları sosyal statü önemini korumaktadır. Gelecekte çocuklarının eğitim ve sosyal çevresini planlayan ebeveynlerin sosyal destek algılamalarının daha yüksek olması beklenen bir sonuç olabilmektedir.

Tablo 15 Anne Eğitim Durumuna Göre Algılanan Örgütsel Destek Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Anne Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması
Duygusal Destek	Okuryazar değil	112	291,10
	İlköğretim	444	322,32
	Lise	59	322,63
	Üniversite	21	372,21
	Toplam	636	
Sosyal Destek	Okuryazar değil	112	307,33
	İlköğretim	444	319,14
	Lise	59	293,98
	Üniversite	21	433,33
	Toplam	636	
Ekonomik Destek	Okuryazar değil	112	317,99
	İlköğretim	444	323,48
	Lise	59	308,11
	Üniversite	21	245,12
	Toplam	636	

Yapılan literatür incelemesinde ebeveyn eğitimleri ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bizim çalışmamızda baba eğitimi ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki görülmezken, işgörenlerin anne eğitimlerine göre örgütsel destek algılamalarının alt boyutlarından sosyal destek boyutunun farklılaştığı, sosyal destek algılaması en yüksek sınıfın anneleri üniversite mezunu olan işgörenler olduğu yapılan analizler sonucu tespit edilmiştir. İşgörenlerin anne tahsiline göre sosyal destek algılamalarında anneleri lisans mezunu olanlardaki bu fark, eğitimin bir önceki kuşak için erişebilme zorluğu ve maliyeti göz önüne alındığında, annesi lisans mezunu olanların ekonomik olarak daha iyi durumda olan ailelerden oldukları varsayımı ile değerlendirilebilir. İhtiyaçlar sıralamasında temel ihtiyaçları karşılanan bireylerin daha üst basamaklardaki ihtiyaçları hissettiği açıklamasıyla değerlendirildiğinde, ekonomik durumu iyi olduğu varsayılabilen, anneleri üniversite mezunu olan çalışanların sosyal destek algılamalarının daha yüksek çıkması beklenen bir sonuç olabilmektedir. Yukarıdaki tablo incelendiğinde, anneleri lise mezunu olanlar istisna olmak üzere, sosyal destek algılaması ile anne eğitim düzeyi arasında doğru bir orantı gözükmektedir. Çalışanların anne eğitim düzeyleri arttıkça sosyal destek algılamalarının da artmakta olduğu görülmektedir. Algılanan örgütsel destek

konusunda yapılacak çalışmalarda ebeveyn özelliklerinin de eklenmesinin literatüre katkı sağlayacağı anlaşılmaktadır.

Tablo 16 Sektöre Göre Algılanan Örgütsel Destek Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Sektör	N	Sıra Ortalaması
Duygusal Destek	Sanayi	354	321,18
	Hizmet	282	315,13
	Toplam	636	
Sosyal Destek	Sanayi	354	334,17
	Hizmet	282	298,83
	Toplam	636	
Ekonomik Destek	Sanayi	354	307,04
	Hizmet	282	332,89
	Toplam	636	

Sanayi sektörü çalışanlarının sosyal destek algılamalarının hizmet sektörü çalışanlarına göre daha yüksek olduğu yapılan analizler ile ulaşılan bir diğer sonuçtur. Sanayi sektöründe çalışma şartları bakımından sosyal ilişkilerin daha zayıf olduğu, belirli bir hammaddenin, belirli bir süreçte işlenerek ürüne dönüştürülmesi esnasında insan faktörünün makinenin gerisinde kaldığı düşünüldüğünde sanayi sektörü çalışanlarının sosyal destek algılamalarının yüksek olması beklenen bir sonuç olabilmektedir.

Tablo 17 Sanayi Alt Sektörüne Göre Algılanan Örgütsel Destek Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Sanayi Alt Sektörü	N	Sıra Ortalaması
Duygusal Destek	Lastik	181	154,90
	Ağaç	173	201,15
	Toplam	354	
Sosyal Destek	Lastik	181	152,27
	Ağaç	173	203,90
	Toplam	354	
Ekonomik Destek	Lastik	181	181,47
	Ağaç	173	173,34
	Toplam	354	

Sanayi sektörünün alt sektörlerine bakıldığında ağaç işleri alt sektörünün duygusal ve sosyal destek algılamalarının lastik sektörüne göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Otomasyonun ve bant sisteminin ağaç işleri sektörüne göre lastik sektöründe daha etkin kullanılması, bu sektörde çalışanların, belli sayıda çalışandan bir araya getirilen ekiplerden oluşan ağaç işleri sektörü çalışanlarına göre duygusal ve sosyal destek algılamalarının yüksek çıkmasına sebep olabildiği düşünülmektedir.

Tablo 18 Hizmet Alt Sektörüne Göre Algılanan Örgütsel Destek Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Hizmet Alt Sektörü	N	Sıra Ortalaması
Duygusal Destek	Finans	86	160,74
	Sağlık	196	133,06
	Toplam	282	
Sosyal Destek	Finans	86	168,89
	Sağlık	196	129,48
	Toplam	282	
Ekonomik Destek	Finans	86	119,05
	Sağlık	196	151,35
	Toplam	282	

Hizmet sektörünün alt sektörlerinde ise duygusal ve sosyal destek algılamalarının finans sektöründe, ekonomik destek algılamasının ise sağlık sektörü çalışanlarında daha yüksek olduğu yapılan test sonucu ortaya konmuştur. Sanayi sektöründe olduğu gibi finans sektörü de, sağlık sektörüne nispeten insan faktörünün geri planda kaldığı çalışma şartlarına sahiptir. Bu sebepten finans sektöründe duygusal ve sosyal destek algılaması yüksek çıkabilmektedir.

5.11.5. Örgütsel Bağlılık Değişkeni İçin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi

Tablo 19 Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlik Ölçüsü		,856
Bartlett Küresellik Test,	Yaklaşık Ki-Kare	3058,981
	Serbestlik Derecesi	120
	Anlamlılık	,000

Yukarıdaki tabloda Örgütsel Bağlılık değişkeni için yapılan faktör analizi sonucunda KMO Örneklem Yeterlik Ölçüsü'nün 0,856 ve Bartlett Küresellik Testi'nin anlam düzeyinin 0,01'in altında olduğu görülmektedir. Bu değerler, üzerinde çalışılan örneklemin Örgütsel Bağlılık değişkeni için faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 20 Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans

Faktör Bileşenleri	Başlangıç Özdeğerleri			Yük Kareleri Toplamı			Döndürülmüş Yük Kareleri Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
Faktör 1 (Normatif Bağlılık)	4,525	28,279	28,279	4,525	28,279	28,279	4,256	26,600	26,600
Faktör 2 (Devam Bağlılığı)	2,486	15,539	43,818	2,486	15,539	43,818	2,195	13,717	40,317
Faktör 3 (Duygusal Bağlılık)	1,436	8,975	52,793	1,436	8,975	52,793	1,996	12,476	52,793

Yapılan faktör analizi sonucunda Örgütsel Bağlılık değişkenini açıklayan üç faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Bu faktörler sırasıyla Normatif Bağlılık, Devam

Bağlılığı ve Duygusal Bağlılık olarak isimlendirilmiştir. Tablo 20 incelendiğinde Örgütsel Bağlılık değişkenini en yüksek varyansla açıklayan faktörün Normatif Bağlılık olduğu görülmektedir (% 26,600). Onu sırasıyla Devam Bağlılığı (% 13,717) ve Duygusal Bağlılık (% 12,476) izlemektedir. Sözü edilen üç faktörün birlikte Örgütsel Bağlılık değişkenini açıklamadaki toplam varyans değeri % 52,793'tür.

Tablo 21 Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Matrisi

	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı	Duygusal Bağlılık
x1	**,788**	-,026	-,045
x19	**,744**	,174	-,025
x5	**,737**	,003	,038
x2	**,710**	,024	,011
x18	**,670**	,120	-,055
x17	**,624**	,081	-,086
x16	**,606**	,258	,040
x10	,166	**,734**	,132
x11	,063	**,733**	,057
x8	,496	**,592**	,001
x9	-,397	**,559**	,287
x7	,439	**,505**	,013
x4	-,009	-,003	**,799**
x6	-,103	,189	**,735**
x3	,357	-,044	**,678**
x14	-,249	,209	**,489**

Tablo 21 incelendiğinde Normatif Bağlılık faktörünü oluşturan ölçek maddelerinin faktör yüklerinin 0,788 ile 0,606 arasında olduğu görülmektedir. Devam Bağlılığı faktörünü oluşturan maddelerin faktör yükleri 0,734 ile 0,505 arasında; ve Duygusal Bağlılık faktörünü oluşturan maddelerin faktör yükleri ise 0799 ile 0, 489 arasındadır.

Tablo 22 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlara Göre Dağılımı

Alt Boyutlar	Madde Numaraları	Cronbach'ın Alpha Katsayısı
Normatif Bağlılık	1, 2, 5, 16, 17, 18, 19	0,843
Devam Bağlılığı	7, 8, 9, 10, 11	0,679
Duygusal Bağlılık	3, 4, 6, 14	0,630
Toplam		**0,776**

Tablo22 incelendiğinde Örgütsel Bağlılık ölçeğinin bir bütün olarak oldukça güvenilir olduğu görülmektedir (α=0,77). Ölçeğin alt boyutları olan Normatif

Bağlılık (α=0,84) ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Devam Bağlılığı (α=0,67) ve Duygusal Bağlılık (α=0,63) ölçekleri ise oldukça güvenilir düzeydedirler.

5.11.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi

Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının, demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek istenmektedir. Bu amaçla öncelikle, örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ait puanların normal dağılım gösterip göstermediklerini belirlemek üzere Kolmogorv-Smirnov testi uygulanmıştır. Test sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 23 Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Kolmogorv-Smirnov Testi

		Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı	Duygusal Bağlılık
Gözlem Sayısı		636	636	636
Normal Parametreler	**Ortalama**	21,4465	14,6006	11,5566
	Standart Sapma	6,34732	4,34869	3,44472
En Uç Noktaların Farkları	**Mutlak**	0,055	0,070	0,095
	Pozitif	0,038	0,058	0,069
	Negatif	-0,055	-0,070	-0,095
Kolmogorov-Smirnov Z		1,386	1,755	2,402
Asymp. Sig. (2-tailed) / Anlamlılık		0,043	0,004	0,000

H_0: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, normal dağılım göstermektedir.

H_A: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, normal dağılım göstermemektedir.

Tablo 23'dengörülebileceği gibi örgütsel bağlılığın boyutlarının anlamlılık değerleri (p) 0,05'in altındadır. Bu durumda H_0 red, H_A kabul edilmektedir. Yani örgütsel bağlılığın alt boyutları, normal dağılım göstermemektedir. Buna göre örgütsel bağlılığın alt boyutlarının, demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere non-parametrik testlerden Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır.

Tablo 24 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi

Değişken	Alt boyut	Test türü	P
Yaş	Normatif bağlılık	Kruskal Wallis	0,185
	Devam bağlılığı	Kruskal Wallis	0,669
	Duygusal bağlılık	Kruskal Wallis	0,371
Cinsiyet	Normatif bağlılık	Mann Whitney U	**0,031**
	Devam bağlılığı	Mann Whitney U	0,683
	Duygusal bağlılık	Mann Whitney U	0,174
Öğrenim durumu	Normatif bağlılık	Kruskal Wallis	**0,004**
	Devam bağlılığı	Kruskal Wallis	0,926
	Duygusal bağlılık	Kruskal Wallis	0,115
Kıdem	Normatif bağlılık	Kruskal Wallis	**0,004**
	Devam bağlılığı	Kruskal Wallis	0,436
	Duygusal bağlılık	Kruskal Wallis	0,113
Medeni durum	Normatif bağlılık	Mann Whitney U	0,320
	Devam bağlılığı	Mann Whitney U	0,605
	Duygusal bağlılık	Mann Whitney U	0,109
Çocuk sayısı	Normatif bağlılık	Kruskal Wallis	**0,017**
	Devam bağlılığı	Kruskal Wallis	0,087
	Duygusal bağlılık	Kruskal Wallis	0,076
Evlilik yılı	Normatif bağlılık	Kruskal Wallis	**0,041**
	Devam bağlılığı	Kruskal Wallis	0,492
	Duygusal bağlılık	Kruskal Wallis	0,213
Eşin iş durumu	Normatif bağlılık	Mann Whitney U	0,920
	Devam bağlılığı	Mann Whitney U	0,960
	Duygusal bağlılık	Mann Whitney U	0,237
Yetiştiği yer	Normatif bağlılık	Kruskal Wallis	0,058
	Devam bağlılığı	Kruskal Wallis	0,154
	Duygusal bağlılık	Kruskal Wallis	0,075
Baba eğitimi	Normatif bağlılık	Kruskal Wallis	0,265
	Devam bağlılığı	Kruskal Wallis	0,156
	Duygusal bağlılık	Kruskal Wallis	0,103
Anne eğitimi	Normatif bağlılık	Kruskal Wallis	0,394
	Devam bağlılığı	Kruskal Wallis	0,457
	Duygusal bağlılık	Kruskal Wallis	**0,044**
Ev sahipliği	Normatif bağlılık	Mann Whitney U	0,982
	Devam bağlılığı	Mann Whitney U	0,962
	Duygusal bağlılık	Mann Whitney U	0,845
Otomobil sahipliği	Normatif bağlılık	Mann Whitney U	0,487
	Devam bağlılığı	Mann Whitney U	0,219
	Duygusal bağlılık	Mann Whitney U	**0,012**
Sektör	Normatif bağlılık	Mann Whitney U	0,624
	Devam bağlılığı	Mann Whitney U	**0,010**
	Duygusal bağlılık	Mann Whitney U	0,250
Sanayi alt sektör	Normatif bağlılık	Mann Whitney U	**0,000**
	Devam bağlılığı	Mann Whitney U	0,985
	Duygusal bağlılık	Mann Whitney U	0,310
Hizmet alt sektör	Normatif bağlılık	Mann Whitney U	**0,003**
	Devam bağlılığı	Mann Whitney U	0,921
	Duygusal bağlılık	Mann Whitney U	**0,007**

Tablo 24' te araştırmaya katılan işgörenlerin sosyo-demografik yapılarına göre örgütsel bağlılıklarına ilişkin farklılığa bakıldığında cinsiyet, öğrenim durumu, kıdem, çocuk sayısı, evlilik yılı, anne eğitimi, otomobil sahibi olma, çalışılan sektör

ve alt sektör özelliklerinde farklılık olduğu ortaya konulurken diğer sosyo-demografik özelliklere dair farklılık görülmemektedir.

Yapılan çalışma sonucu işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının cinsiyete göre örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılıkta farklılaştığı tespit edilmiştir. Erkek çalışanların (326,24) normatif bağlılık düzeyinin kadın çalışanlardan (286,56) yüksek olduğu test sonucu ortaya konmuştur. Oluşan farkın içinde yaşanılan toplumun kişilerde oluşturduğu değerler ve cinsiyete göre, çalışanların olaylara yaklaşımındaki duygusallık farklılıklardan kaynaklandığı düşünülebilir. Grusky (1966:499) kadınların örgütlerine gösterdiği bağlılık düzeyinin daha yüksek olacağını, çünkü kadınların örgütsel üyelik kazanmak için erkeklerden daha fazla engel aşmaları gerektiğini ifade etmiştir. Günümüzde cinsiyetler arası rejimde yaşanan olumlu değişimler bu argümanın tekrar gözden geçirilmesini gerekli kılsa da kadınların hâlâ iş dünyasında var olabilmek için erkeklerden daha fazla emek sarf etmek zorunda olduğunu belirtebiliriz. Özellikle medeni durum ve çocuk sayısı göz önüne alındığında bu durum daha da açık hale gelmektedir. Mathieu ve Zajac'ın meta-analiz sonuçlarına göre de kadınların bağlılık düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu belirtilmiştir, fakat aradaki fark çok büyük değildir. Cinsiyet faktörü daha çok tutumsal bağlılık türüyle ilişkilendirilmiş olsa da örgütsel bağlılık bileşenleri ve cinsiyet arasında tutarlı bir ilişkinin olduğundan bahsedilememektedir.

Öğrenim durumuna bakıldığında normatif bağlılık alt boyutunda farklılık olduğu ve lisansüstü eğitime sahip olanların (360,04) normatif bağlılıklarının diğerlerinden yüksek olduğu görülmektedir. Eğitim durumunun yüksekliği ile uzmanlaşma ve iş alternatiflerinin çokluğunun orantılı olmasının lisansüstü mezunu işgörenlerin normatif bağlılıklarının yükselmesine sebep olduğu düşünülebilir. Stone ve Gueutal'a göre (1985:391) bireyler yaptıkları işi farklı düzeylerden, otonomiden, göreve atfedilen önem gibi unsurlardan oluşan bir kavram olarak görmemekte; bunun yerine iş karmaşıklığı olarak adlandırılabilecek biçimde yaptıkları işe bütün olarak yaklaşmaktadırlar. Bu bağlamda çalışanların genel anlamda daha karmaşık olan ya da daha zengin olduğunu düşündükleri işler vasıtasıyla örgütlerine daha fazla bağlılık göstermeleri beklenmektedir.

Çalışma süresi 21-30 yıl arası olan işgörenlerin (468,95) normatif bağlılıklarının diğer çalışanlara göre yüksek olduğu test onucu tespit edilmiştir. Literatürde çalışma süresi ile örgütsel bağlılık ilişkisi hakkında farklı sonuçlar mevcuttur. Çalışanların örgüte karşı bağlılıkları ile örgütteki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılığının olmadığını tespit eden çalışmaların yanında tecrübeli kabul edilebilecek gruplardaki çalışanların normatif bağlılığının yıllar süren istihdam olanağının bir karşılığı olarak yüksek olduğunu kabul edenlerde vardır. Mathieu ve Zajac (1990:178) çalışma süresi ve örgütsel bağlılık arasındaki nedensellik ilişkisinin hangi yönde olduğunun belirlenmesinin zor olduğunu ve aradaki ilişkinin muhtemelen karşılıklı olarak birbirini şekillendirdiğini belirtmektedir. Bu bağlamda çalışanların örgütte çalıştıkları süre arttıkça bağlılık düzeyleri de artabileceği gibi çalışanların bağlılık düzeyinin yüksek olması da bir örgütte daha uzun süre çalışmalarını sağlayabilir.

Yapılan analizler sonucu çocuk sayısı ve evlilik yılı ile normatif bağlılığın doğru orantılı olarak arttığı görülmüştür. Çalışanların çocuk sayıları ve evli oldukları süre arttıkça, normatif bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Evli çalışanların bekar olanlara göre aile sorumluluğunun ve ileriye dönük planlarının daha fazla olması normatif bağlılıklarını arttırdığı söylenebilir. Benkhoff'un (1997:114) yaptığı çalışmada evlilerin bekarlara nazaran örgüte olan bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışanların medeni durumunun örgütsel bağlılığının devam bağlılığı olarak kavramsallaştıran boyutunu daha çok etkileyeceğini öngörebiliriz, çünkü evli çiftler ekonomik açıdan daha büyük bir yük altında bulunmaktadırlar.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık boyutunda işgörenlerin anne eğitim durumuna göre farklılık tespit edilmiştir. Yapılan teste göre anne eğitimi arttıkça işgörenlerin duygusal bağlılık düzeyi azalmaktadır. Annenin işgörenin gelişimindeki etkisi düşünüldüğünde anne eğitim düzeyi düşük olanların duygusal bağlılıklarının diğer gruplardan yüksek olması beklenen bir sonuç olmaktadır. Otomobil sahibi olanların (294,86) duygusal bağlılık düzeyinin, olmayanlara (332,25) göre daha düşük olduğu yapılan analizler ile ortaya konulan bir diğer sonuçtur. Gelirin bir göstergesi olarak kabul ettiğimiz ev ve otomobil

sahipliğine göre daha az gelire sahip olan otomobil sahibi olmayan işgörenlerin duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu sonuç Bozkurt'un (2007) çalışmasında ulaştığı sonuçlarla farklılık göstermektedir. Literatürün genelinin desteklediği gibi Bozkurt da çalışmasında gemi adamlarının gelir düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Gelir düzeyinin artmasıyla birlikte örgütsel bağlılık düzeyinin de artış gösterdiğini söylemektedir. Gelirin bir sonucu olan ev ve otomobil sahibi olmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçebilmek için tasarruf etme eğilimi ve harcama alışkanlıkları konularının da dahil edildiği çalışmaların yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı söylenebilir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan devam bağlılığının çalışılan sektöre göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerden hizmet sektöründe çalışanların (339,59) devam bağlılığının, sanayi sektöründe çalışanlara (301,70) göre daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Sanayi sektörü uzmanlaşmanın ve makineleşmenin daha üst düzeyde olması bakımıyla iş alternatiflerinin hizmet sektörüne göre daha fazla olduğu bir yapıdır. Bu durum hizmet sektöründeki işgörenlerin devam bağlılıklarının sanayi sektörüne göre daha yüksek olmasını açıklayabilmektedir. Çalışılan alt sektörlere bakıldığında sanayi sektörünün alt sektörlerinden ağaç işleri alt sektöründe çalışanların (199,08) lastik sektöründe çalışanlara (156,87) göre normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Hizmet sektörünün alt sektörlerinde ise finans sektöründe çalışanların (162,97), normatif bağlılığının sağlık sektöründe çalışanlara (132,08) göre daha yüksek olduğu; sağlık sektöründe çalışanların (150,11) duygusal bağlılığının ise finans sektöründe çalışanlara (121,88) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sektör ve alt sektörlerdeki uzmanlaşma ve makineleşme dereceleri işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını alt boyutlar düzeyinde farklılaştırmaktadır. Örgütsel merkezileşme örgütsel bağlılığı etkileyen yapısal bir unsur olarak ele alınmaktadır. Morris ve Steers'e göre (1980:55-56) algılanan merkezileşme katılımcı karar verme sisteminin yerleşmesini ve çalışanların bu sürece daha fazla müdahil olmalarını sağlayarak örgütsel bağlılığı artırabilir. İşle ilgili fiziksel koşulların örgütsel bağlılığı iş tatmini

yoluyla etkilemesi beklenirken, Iverson ve Roy'un (1994:37) çalışmasında fiziksel koşulların bağlılığa etkisinin büyük oranda doğrudan olduğu görülmüştür.

5.11.7. İş Tatmini Değişkeni İçin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi

Tablo 25 İş Tatmini Ölçeği İçin KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlik Ölçüsü		,949
Bartlett Küresellik Test,	Yaklaşık Ki-Kare	7137,177
	Serbestlik Derecesi	190
	Anlamlılık	,000

Yukarıdaki tabloda İş Tatmini değişkeni için yapılan faktör analizi sonucunda KMO Örneklem Yeterlik Ölçüsü'nün 0,949 ve Bartlet Küresellik Testi'nin anlam düzeyinin 0,01'in altında olduğu görülmektedir. Bu değerler, veri setinin İş Tatmini değişkeni için faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 26 İş Tatmini Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans

Faktör Bileşenleri	Başlangıç Özdeğerleri			Yük Kareleri Toplamı			Döndürülmüş Yük Kareleri Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
Faktör 1 (İçsel Tatmin)	9,471	47,353	47,353	9,471	47,353	47,353	5,841	29,207	29,207
Faktör 2 (Dışsal Tatmin)	1,443	7,213	54,566	1,443	7,213	54,566	5,072	25,359	54,566

Yapılan faktör analizi sonucunda İş Tatmini değişkenini açıklayan iki faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Bu faktörler sırasıyla İçsel Tatmin ve Dışsal Tatmin olarak isimlendirilmiştir. Tablo 26 incelendiğinde İş Tatmini değişkenini en yüksek varyansla açıklayan faktörün İçsel Tatmin olduğu görülmektedir (% 29,207). Onu

Dışsal Tatmin (% 25,359) izlemektedir. Sözü edilen iki faktörün birlikte İş Tatmini değişkenini açıklamadaki toplam varyans değeri % 54,566'dır.

Tablo 27 İş Tatmini Ölçeği İçin Faktör Analizi Matrisi

	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
m7	**,776**	,225
m4	**,749**	,273
m6	**,748**	,197
m8	**,728**	,310
m9	**,704**	,368
m5	**,680**	,165
m11	**,655**	,320
m10	**,610**	,500
m3	**,559**	,403
m2	**,551**	,316
m1	**,517**	,381
m13	,251	**,781**
m15	,307	**,776**
m14	,296	**,751**
m16	,142	**,683**
m17	,335	**,680**
m19	,242	**,654**
m12	,424	**,561**
m18	,486	**,553**
m20	,308	**,372**

Tablo 27 incelendiğinde İçsel Tatmin faktörünü oluşturan ölçek maddelerinin faktör yüklerinin 0,776 ile 0,517 arasında olduğu görülmektedir. Dışsal Tatmin faktörünü oluşturan maddelerin faktör yükleri ise 0,781 ile 0,372 arasındadır.

Tablo 28 İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyutlara Göre Dağılımı

Alt Boyutlar	Madde Numaraları	Cronbach'ın Alpha Katsayısı
İçsel Tatmin	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	0,914
Dışsal Tatmin	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	0,884
Toplam		**,939**

Tablo28 incelendiğinde İş Tatmini ölçeğinin bir bütün olarak yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir (α=0,93). Ölçeğin alt boyutları olan İçsel Tatmin (α=0,91) ve Dışsal Tatmin (α=0,88) ölçekleri de yüksek düzeyde güvenilirdirler.

5.11.8. İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyutlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi

Araştırmaya katılan işgörenlerin iş tatminlerinin, demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek istenmektedir. Bu amaçla öncelikle, iş tatmininin alt boyutlarına ait puanların normal dağılım gösterip göstermediklerini belirlemek üzere Kolmogorv-Smirnov testi uygulanmıştır. Test sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 29 İş Tatmininin Alt Boyutlarının Kolmogorv-Smirnov testi

		İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
Gözlem Sayısı		636	636
Normal Parametreler	**Ortalama**	36,9937	27,1038
	Standart Sapma	8,79065	7,73856
En Uç Noktaların Farkları	**Mutlak**	0,116	0,109
	Pozitif	0,066	0,051
	Negatif	-0,116	-0,109
Kolmogorov-Smirnov Z		2,917	2,760
Asymp. Sig. (2-tailed) / Anlamlılık		0,000	0,000

H_0: İş tatmininin alt boyutları, normal dağılım göstermektedir.

H_A: İş tatmininin alt boyutları, normal dağılım göstermemektedir.

Tablo 29'dan görülebileceği gibi iş tatmininin alt boyutlarının anlamlılık değerleri (p) 0,05'in altındadır. Bu durumda H_0 red, H_A kabul edilmektedir. Yani iş tatmininin alt boyutları, normal dağılım göstermemektedir. Buna göre iş tatmininin alt boyutlarının, demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere non-parametrik testlerden Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır.

Tablo 30 İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyutlarının İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi

Değişken	Alt boyut	Test türü	P
Yaş	İçsel tatmin	Kruskal Wallis	**0,005**
	Dışsal tatmin	Kruskal Wallis	0,226

Cinsiyet	İçsel tatmin	Mann Whitney U	0,622
	Dışsal tatmin	Mann Whitney U	0,140
Öğrenim durumu	İçsel tatmin	Kruskal Wallis	0,059
	Dışsal tatmin	Kruskal Wallis	0,511
Kıdem	İçsel tatmin	Kruskal Wallis	0,163
	Dışsal tatmin	Kruskal Wallis	0,561
Medeni durum	İçsel tatmin	Mann Whitney U	0,590
	Dışsal tatmin	Mann Whitney U	0,544
Çocuk sayısı	İçsel tatmin	Kruskal Wallis	0,143
	Dışsal tatmin	Kruskal Wallis	0,419
Evlilik yılı	İçsel tatmin	Kruskal Wallis	0,467
	Dışsal tatmin	Kruskal Wallis	0,765
Eşin iş durumu	İçsel tatmin	Mann Whitney U	0,190
	Dışsal tatmin	Mann Whitney U	0,434
Yetiştiği yer	İçsel tatmin	Kruskal Wallis	0,052
	Dışsal tatmin	Kruskal Wallis	**0,016**
Baba eğitimi	İçsel tatmin	Kruskal Wallis	0,981
	Dışsal tatmin	Kruskal Wallis	0,608
Anne eğitimi	İçsel tatmin	Kruskal Wallis	0,858
	Dışsal tatmin	Kruskal Wallis	0,427
Ev sahipliği	İçsel tatmin	Mann Whitney U	0,125
	Dışsal tatmin	Mann Whitney U	0,245
Otomobil sahipliği	İçsel tatmin	Mann Whitney U	**0,026**
	Dışsal tatmin	Mann Whitney U	0,463
Sektör	İçsel tatmin	Mann Whitney U	**0,000**
	Dışsal tatmin	Mann Whitney U	0,140
Sanayi alt sektör	İçsel tatmin	Mann Whitney U	**0,000**
	Dışsal tatmin	Mann Whitney U	**0,000**
Hizmet alt sektör	İçsel tatmin	Mann Whitney U	**0,001**
	Dışsal tatmin	Mann Whitney U	**0,000**

Tablo 30'da araştırmaya katılan işgörenlerin sosyo-demografik yapılarına göre iş tatminlerine ilişkin farklılığa bakıldığında yaş, yetişme çağında yaşanılan yer, otomobil sahipliği, çalışılan sektör ve alt sektör özelliklerinde farklılık olduğu ortaya konulurken diğer sosyo-demografik özelliklere dair farklılık görülmemektedir.

Yapılan çalışmada işgörenlerin iş tatminlerinin yaşa göre iş tatmini alt boyutlarından içsel tatmin boyutunda farklılaştığı tespit edilmiştir. Yapılan test sonucuna göre en yaşlı işgören sınıfı olan 51 yaş ve üstü çalışanlarda (353,77) içsel tatminin diğer sınıflara göre daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Amaçlarına ulaşmış, belirsizliklerin daha az olduğu bu gruptaki çalışanların içsel tatmininin daha yüksek olması beklenen bir sonuçtur. Yetişme çağında yaşanılan yere göre dışsal tatmin alt boyutundaki farklılığa bakıldığında ilde yetişenlerin (354,74) dışsal tatminlerinin diğer sınıflara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çocukluk ve gençlik yıllarındaki çevre algılaması ve oluşturulan dünya görüşü insanların iş

tatminini etkileyebilmektedir. Çeşitli imkanların bir arada bulunduğu şehir ortamında yetişen işgörenlerin dışsal tatminlerinin yüksek olması beklenen bir sonuç olabilmektedir. Ekonomik durumun bir göstergesi olan otomobil sahipliği iş tatminini farklılaştırabilmektedir. Otomobil sahibi olanların (338,66) içsel tatminlerinin otomobil sahibi olmayan işgörenlere (305,28) göre daha yüksek olması beklenen bir sonuçtur. İşgörenlerin çalıştıkları sektöre göre de içsel tatmin alt boyutunda farklılık tespit edilmiş olup, hizmet sektöründe çalışanların (349,30) içsel tatminlerinin, sanayi sektöründe çalışanlara (293,96) göre daha yüksek olduğu yapılan analiz sonucu ortaya konmuştur. Çalışılan alt sektörlere bakıldığında, sanayi sektörünün alt sektörü olan ağaç işleri sektöründe çalışan işgörenlerin (215,49) içsel tatminlerinin, lastik sektöründe çalışanlara (141,19) göre; ve yine ağaç işleri sektöründe çalışanların (205,34) dışsal tatminlerinin, lastik sektöründe çalışanlara (150,89) göre yüksek olduğu bulunmuştur. Hizmet sektörünün alt sektörü olan finans sektöründe çalışan işgörenlerin de içsel ve dışsal tatminlerinin sağlık sektöründe çalışan işgörenlere göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi ağaç işleri sektörü lastik sektörüne göre makineleşmenin daha az olduğu, insan faktörünün daha ön planda olduğu bir sektördür. Bu durumda ağaç işleri sektörü çalışanların hem içsel hem de dışsal tatminlerinin daha yüksek olmasına sebep olabilmektedir.

5.11.9. Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisine İlişkin Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Pearson korelasyon katsayısı, iki sürekli değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesinin ölçümünde kullanılır. Başka bir deyişle, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki var mıdır sorusunun cevabı aranır. Pearson korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır. Eğer (Kalaycı, 2010: 116);

- r= -1 ise tam negatif doğrusal ilişki vardır. Yani, bir değişken artarken diğeri azalır, tersine, bir değişken azalırken diğeri artar.

- r= 1 ise tam pozitif doğrusal ilişki vardır. Yani, bir değişken arttığında diğeri de artar, bir değişken azaldığında diğeri de azalır.
- r= 0 ise iki değişken arasında ilişki yoktur.

İki değişken arasında Pearson korelasyon katsayısının yorumu aşağıdaki gibi yapılır (Kalaycı, 2010: 116):

- $0,00 \leq r \leq 0,25$ ise iki değişken arasındaki ilişki çok zayıftır.
- $0,26 \leq r \leq 0,49$ ise iki değişken arasındaki ilişki zayıftır.
- $0,50 \leq r \leq 0,69$ ise iki değişken arasındaki ilişki orta düzeydedir.
- $0,70 \leq r \leq 0,89$ ise iki değişken arasındaki ilişki yüksektir.
- $0,90 \leq r \leq 1,00$ ise iki değişken arasındaki ilişki çok yüksektir.

Tablo 31 Korelasyon Tablosu

		Norm. Bağlılık	Devam Bağlılığı	Duygusal Bağlılık	Duygusal Destek	Sosyal Destek	Ekonomik Destek	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
Norm. Bağlılık	Pearson Kor.	1	,313 **	,000	,626 **	,719 **	,320 **	,450 **	,485 **
	Sig. (2-tailed)		**,000**	,993	**,000**	**,000**	**,000**	**0,000**	**0,000**
	N	636	636	636	636	636	636	636	636
Devam Bağlılığı	Pearson Kor.	,313 **	1	,250 **	,150 **	,174 **	,135 **	,110 **	,068
	Sig. (2-tailed)	**,000**		**,000**	**,000**	**,000**	**,001**	**,005**	,088
	N	636	636	636	636	636	636	636	636
Duygusal Bağlılık	Pearson Kor.	,000	,250 **	1	-,057	-,057	,326 **	,125 **	,174 **
	Sig. (2-tailed)	,993	**,000**		,154	,154	**,000**	**,002**	**,000**
	N	636	636	636	636	636	636	636	636
Duygusal Destek	Pearson Kor.	,626 **	,150 **	-,057	1	,715 **	,325 **	,463 **	,563 **
	Sig. (2-tailed)	**,000**	**,000**	,154		**,000**	**,000**	**,000**	**,000**
	N	636	636	636	636	636	636	636	636

Sosyal Destek	Pearson Kor.	,719 **	,174 **	-,057	,715 **	1	,374 **	,397 **	,505 **
	Sig. (2-tailed)	**,000**	**,000**	,154	**,000**		**,000**	**,000**	**,000**
	N	636	636	636	636	636	636	636	636
Ekonomik Destek	Pearson Kor.	,320 **	,135 **	,326 **	,325 **	,374 **	1	,222 **	,357 **
	Sig. (2-tailed)	**,000**	**,001**	**,000**	**,000**	**,000**		**,000**	**,000**
	N	636	636	636	636	636	636	636	636
İçselTatmin	Pearson Kor.	,450 **	,110 **	,125 **	,463 **	,397 **	,222 **	1	,754 **
	Sig. (2-tailed)	**,000**	**,005**	**,002**	**,000**	**,000**	**,000**		**,000**
	N	636	636	636	636	636	636	636	636
Dışsal Tatmin	Pearson Kor.	,485 **	,068	,174 **	,563 **	,505 **	,357 **	,754 **	1
	Sig. (2-tailed)	**,000**	,088	**,000**	**,000**	**,000**	**,000**	**,000**	
	N	636	636	636	636	636	636	636	636

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Faktör analizi sonucu ölçeklerin alt boyutlarının birbiriyle olan ilişkisini ortaya koyabilmek için yapılan korelasyon analizi sonuçları yukarıdaki Tablo 31'de verilmiştir. Buna göre Örgütsel Bağlılık'ın alt boyutlarından Normatif Bağlılık ile Devam Bağlılığı arasında pozitif, zayıf (r= 0,313) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre çalışanların normatif bağlılıkları arttıkça devam bağlılıkları da artmakta, normatif bağlılıkları azaldıkça devam bağlılıkları da azalmaktadır. Normatif bağlılık ile Algılanan Örgütsel Destek'in Duygusal Destek boyutu arasında pozitif, orta düzeyde (r= 0,626) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Yani çalışanların normatif bağlılıkları, duygusal destek gördükleri şeklindeki algılamaları ile birlikte artmaktadır. Normatif Bağlılık ile Algılanan Örgütsel Destek'in Sosyal Destek boyutu arasında pozitif, yüksek (r= 0,719) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların normatif bağlılıkları, sosyal destek gördükleri şeklindeki algılamaları ile birlikte artmaktadır. Normatif Bağlılık ile Algılanan Örgütsel Destek'in Ekonomik Destek boyutu arasında pozitif, zayıf (r= 0,320) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların normatif bağlılıkları, ekonomik destek gördükleri şeklindeki algılamaları ile birlikte artmaktadır. Normatif Bağlılık ile İş Tatmini'nin İçsel Tatmin boyutu arasında pozitif, zayıf (r= 0,450) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Diğer

bir ifadeyle çalışanların normatif bağlılıkları arttıkça, içsel tatminleri de artmakta; normatif bağlılıkları azaldıkça, içsel tatminleri de azalmaktadır. Yine Normatif Bağlılık ile İş Tatmini'nin Dışsal Tatmin Boyutu arasında pozitif, zayıf (r= 0,485) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların normatif bağlılıkları arttıkça, dışsal tatminleri de artmakta; normatif bağlılıkları azaldıkça, dışsal tatminleri de azalmaktadır.

Örgütsel Bağlılık'ın Devam Bağlılığı ile Duygusal Bağlılık boyutları arasında pozitif, çok zayıf (r= 0,250) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, zayıf bir düzeyde olmakla birlikte, çalışanların devam bağlılıkları arttıkça, duygusal bağlılıkları da artmakta; devam bağlılığı azaldıkça duygusal bağlılığı da azalmaktadır. Devam Bağlılığı ile Algılanan Örgütsel Destek'in Duygusal Destek boyutu arasında pozitif, çok zayıf (r= 0,150) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yine zayıf bir düzeyde olmakla birlikte, çalışanların devam bağlılıkları, duygusal destek gördükleri şeklindeki algılamaları ile artmaktadır. Devam Bağlılığı ile Algılanan Örgütsel Destek'in Sosyal Destek boyutu arasında pozitif, çok zayıf (r= 0,174) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Çok zayıf düzeyde olmakla birlikte, çalışanların devam bağlılıkları, sosyal destek gördükleri şeklindeki algılamaları ile artmaktadır. Devam Bağlılığı ile Algılanan Örgütsel Destek'in Ekonomik Destek boyutu arasında pozitif, çok zayıf (r= 0,135) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışanların devam bağlılıkları, ekonomik destek gördükleri şeklindeki algılamaları ile artmaktadır. Devam Bağlılığı ile İş Tatmini'nin İçsel Tatmin boyutu arasında pozitif, çok zayıf (r= 0,110) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Yani çalışanların devam bağlılıkları arttıkça, içsel tatminleri de artmakta; devam bağlılıkları azaldıkça, içsel tatminleri de azalmaktadır.

Örgütsel Bağlılık'ın Duygusal Bağlılık boyutu ile Algılanan Örgütsel Destek'in Ekonomik Destek boyutu arasında pozitif, zayıf (r= 0,326) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yani çalışanların duygusal bağlılıkları, ekonomik destek gördükleri şeklindeki algılamaları ile artmaktadır. Duygusal Bağlılık boyutu ile İş Tatmini'nin İçsel Tatmin boyutu arasında pozitif, çok zayıf (r=

0,125) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Kısacası, çalışanların duygusal bağlılıkları arttıkça, içsel tatminleri de artmakta; duygusal bağlılıkları azaldıkça, içsel tatminleri de azalmaktadır. Duygusal Bağlılık boyutu ile İş Tatmini'nin Dışsal Tatmin boyutu arasında pozitif, çok zayıf (r= 0,174) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur. Yani, çalışanların duygusal bağlılıkları arttıkça, dışsal tatminleri de artmakta; duygusal bağlılıkları azaldıkça, dışsal tatminleri de azalmaktadır.

Algılanan Örgütsel Destek'in Duygusal Destek ile Sosyal Destek boyutları arasında pozitif, yüksek (r= 0,715) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışanların duygusal destek gördükleri şeklindeki algılamaları arttıkça, sosyal destek gördükleri şeklindeki algılamaları da artmakta; duygusal destek gördükleri şeklindeki algılamaları azaldıkça, sosyal destek gördükleri şeklindeki algılamaları da azalmaktadır. Duygusal Destek ile Ekonomik Destek boyutu arasında pozitif, zayıf (r= 0,325) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların duygusal destek gördükleri şeklindeki algılamaları arttıkça, ekonomik destek gördükleri şeklindeki algılamaları da artmakta; duygusal destek gördükleri şeklindeki algılamaları azaldıkça, ekonomik destek gördükleri şeklindeki algılamaları da azalmaktadır. Duygusal Destek boyutu ile İş Tatmini'nin İçsel Tatmin boyutu arasında pozitif, zayıf (0,463) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Yani çalışanların duygusal destek gördükleri şeklindeki algılamaları arttıkça, içsel tatminleri de artmakta; duygusal destek gördükleri şeklindeki algılamaları azaldıkça, içsel tatminleri de azalmaktadır. Duygusal Destek boyutu ile İş Tatmini'nin Dışsal Tatmin boyutu arasında pozitif, orta düzeyde (r= 0,563) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle çalışanların duygusal destek gördükleri şeklindeki algılamaları arttıkça, dışsal tatminleri de artmakta; duygusal destek gördükleri şeklindeki algılamaları azaldıkça, dışsal tatminleri de azalmaktadır.

Algılanan Örgütsel Destek'in Sosyal Destek ile Ekonomik Destek boyutları arasında pozitif, zayıf (r= 0,374) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların sosyal destek gördükleri şeklindeki algılamaları arttıkça, ekonomik destek gördükleri şeklindeki algılamaları da artmakta; sosyal destek gördükleri

şeklindeki algılamaları azaldıkça, ekonomik destek gördükleri şeklindeki algılamaları da azalmaktadır. Sosyal Destek boyutu ile İş Tatmini'nin İçsel Tatmin boyutu arasında pozitif, zayıf (r= 0,397) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların sosyal destek gördüklerine ilişkin algılamaları arttıkça, içsel tatminleri de artmakta; sosyal destek gördüklerine ilişkin algılamaları azaldıkça, içsel tatminleri de azalmaktadır. Sosyal Destek boyutu ile Dışsal Tatmin boyutu arasında pozitif, orta düzeyde (r= 0, 505) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların sosyal destek gördükleri şeklindeki algılamaları arttıkça, dışsal tatminleri de artmakta; sosyal destek gördükleri şeklindeki algılamaları azaldıkça, dışsal tatminleri de azalmaktadır.

Ekonomik Destek boyutu ile İçsel Tatmin boyutu arasında pozitif, çok zayıf (r= 0,222) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların ekonomik destek gördükleri şeklindeki algılamaları arttıkça, içsel tatminleri de artmakta; ekonomik destek gördükleri şeklindeki algılamaları azaldıkça, içsel tatminleri de azalmaktadır. Ekonomik Destek boyutu ile Dışsal Tatmin boyutu arasında pozitif, zayıf (r= 0,357) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Buna göre çalışanların ekonomik destek gördükleri şeklindeki algılamaları arttıkça, dışsal tatminleri de artmakta; ekonomik destek gördükleri şeklindeki algılamaları azaldıkça, dışsal tatminleri de azalmaktadır.

İçsel Tatmin ile Dışsal Tatmin boyutları arasında pozitif, yüksek (r= 0,754) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışanların içsel tatminleri arttıkça, dışsal tatminleri de artmakta; içsel tatminleri azaldıkça, dışsal tatminleri de azalmaktadır.

5.11.9.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Regresyon Analizi

Örgütsel bağlılık ölçeği ile bu ölçeği etkileyen faktörlerden algılanan örgütsel destek arasındaki regresyon analizi aşağıdaki şekilde tahmin edilmiştir.

Tablo 32 Örgütsel Bağlılık ile Algılanan Örgütsel Destek Arasında Doğrusal Regresyon Analiz Tahmin Sonuçları

Model	Açıklanan Değişken	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.(P)	R	F
		B	Std. Error	Beta				
1 Örg.Bağlılık	(Constant)	16.209	1.994		8.128	.000	.535	.000
	Alg.Org.Destek	.445	.028	.535	15.960	.000		

Yukarıdaki tahmin edilen model sonucunda algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Bu da teorik olarak beklenen bir durum olabilmektedir.

5.11.9.1.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık'a Etkisi

Algılanan örgütsel destek boyutlarının "Normatif Bağlılığa" etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçlarına Tablo 33'de yer verilmektedir. Yapılan regresyon analizinde algılanan örgütsel desteğin "Ekonomik Destek" boyutunun t-testi anlamlılık değerinin 0,05'in üzerinde çıkması nedeniyle bu değişken analizden çıkarılmış ve analiz yenilenmiştir. Analiz sonucunda Duygusal Destek ve Sosyal Destek boyutlarının, Normatif Bağlılık üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Çoklu korelasyon katsayısı 0,737 olarak çıkmıştır. Katsayılar dikkate alındığında Duygusal Destek ve Sosyal Destek'in, Normatif Bağlılık'ı pozitif yönde etkilediği standartlaştırılmış katsayılara göre sosyal desteğin normatif bağlılığa etkisinin daha yüksek olduğu tahmin sonucu elde edilmiştir.

Tablo 33 Algılanan Örgütsel Desteğin Normatif Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Algılanan Örgütsel Destek Boyutları	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	t değeri	p değeri	R	F anlam
Normatif Bağlılık	Sabit	5,062		7,561	0,000	0,737	0,000
	Duygusal Destek	0,189	0,229	5,957	0,000		
	Sosyal Destek	0,607	0,555	14,426	0,000		

5.11.9.1.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı'na Etkisi

Algılanan örgütsel destek boyutlarının "Devam Bağlılığı'na" etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçlarına Tablo 34'de yer verilmektedir.

Tablo 34 Algılanan Örgütsel Desteğin Devam Bağlılığı' na Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Algılanan Örgütsel Destek Boyutları	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	t değeri	p değeri	R	F anlam
Devam Bağlılığı	Sabit	7,456		7,405	0,000	0,737	0,000
	Sosyal Destek	0,196	0,261	6,340	0,000		
	Ekonomik Destek	0,152	0,233	5,649	0,000		

Yapılan regresyon analizinde algılanan örgütsel desteğin "Duygusal Destek" boyutunun t-testi anlamlılık değerinin 0,05'in üzerinde çıkması nedeniyle bu değişken analizden çıkarılmış ve analiz yenilenmiştir. Analiz sonucunda Sosyal Destek ve Ekonomik Destek boyutlarının, Devam Bağlılığı üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Çoklu korelasyon katsayısı 0,277 olarak çıkmıştır. Katsayılar dikkate alındığında Sosyal Destek ve Ekonomik Destek'in, Devam Bağlılığı'nı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Açıklayıcı değişkenlerin devam bağlılığına etkilerinin birbirlerine yakın olmasına karşın nispi olarak sosyal desteğin etkisi devam bağlılığına daha fazla olduğu tahmin sonucu elde edilmiştir.

5.11.9.1.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık'a Etkisi

Algılanan örgütsel destek boyutlarının Duygusal Bağlılık'a etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçlarına Tablo 35'de yer verilmektedir.

Tablo 35 Algılanan Örgütsel Desteğin Duygusal Bağlılık'a Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Algılanan Örgütsel Destek Boyutları	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	t değeri	p değeri	R	F anlam
Duygusal Bağlılık	Sabit Ekonomik Destek	7,535 0,169	 0,326	15,676 8,688	0,000 0,000	0,326	0,000

Yapılan regresyon analizinde algılanan örgütsel desteğin "Duygusal Destek" ve "Sosyal Destek" boyutlarının t-testi anlamlılık değerlerinin 0,05'in üzerinde çıkması nedeniyle bu değişkenler analizden çıkarılmış ve analiz yenilenmiştir. Analiz sonucunda Ekonomik Destek boyutunun Duygusal Bağlılık üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Çoklu korelasyon katsayısı 0,326 olarak çıkmıştır. Katsayılar dikkate alındığında Ekonomik Destek'in, Duygusal Bağlılık'ı pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

5.11.9.2. Örgütsel Bağlılık ile Bağımsız Değişkenler Arasında Lojistik Regresyon Analizi

Tablo 36 Örgütsel Bağlılık ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki Ki - Kare Analizi ve Tek Değişkenli Lojistik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	X2 (Pearson ki-kare)	P-Anlamlılık (Çift Taraflı)- p<0,05)	Tek değişkenli lojistik regresyon- p<0,25
Cinsiyet	2,821	0,093	**0,094**
Öğrenim durumu	5,082	0,279	0,279
Medeni durum	0,635	0,426	0,426
Çocuk sayısı	11,579	**0,021**	**0,021**
Eşin iş durumu	0,464	0,496	0,496
Yetişilen yer	5,247	0,263	0,263
Baba eğitimi	6,441	0,092	**0,087**
Anne eğitimi	3,391	0,335	0,335

Ev sahipliği	0,008	0,928	0,928
Otomobil sahipliği	0,946	0,331	0,331
Sektör	0,000	0,986	0,986
Sanayi alt sektör	0,410	0,522	0,522
Hizmet alt sektör	0,486	0,486	0,486
Duygusal destek	110,749	**0,000**	**0,000**
Sosyal destek	122,069	**0,000**	**0,000**
Ekonomik destek	40,159	0,152	**0,006**
Yaş	1,847	0,605	0,605
Kıdem	11,552	**0,009**	**0,005**
Evlilik süresi	4,203	0,240	**0,240**

Tabloda görüldüğü gibi ki-kare anlamlılık testinde çocuk sayısı (p= 0,021), duygusal destek (p= 0,000), sosyal destek (p= 0,000) ve kıdem (p= 0,009) ile "Örgütsel Bağlılık" arasındaki farklar anlamlıdır (p<0,05).

Tabloya bakıldığında tek değişkenli lojistik regresyon analizi sonuçlarına göre cinsiyet (p= 0,094), çocuk sayısı (p= 0,021), baba eğitimi (p= 0,087), duygusal destek (p= 0,000), sosyal destek (p= 0,000), ekonomik destek (0,006), kıdem (p= 0,005) ve evlilik süresi (p= 0,240) ile örgütsel bağlılık arasındaki farklar anlamlıdır (p<0,25). Gerçekleştirilen analizler sonucunda ikili lojistik regresyon modeline bağımsız değişkenler olarak cinsiyet, çocuk sayısı, baba eğitimi, duygusal destek, sosyal destek, ekonomik destek, kıdem ve evlilik süresi dahil edilmiştir. Diğer bağımsız değişkenler modele alınmamıştır.

Tablo 37 Örgütsel Bağlılık İçin İkili Lojistik Regresyon Modeli Sonuçları

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1[a]	Cinsiyet(1)	,123	,293	,177	1	,674	1.131
	Çocuk sayısı			2.980	4	,561	
	Çocuk sayısı (1)	-1.767	1.115	2.510	1	,113	,171
	Çocuk sayısı (2)	-1.852	1.103	2.821	1	,093	,157
	Çocuk sayısı (3)	-1.773	1.096	2.619	1	,106	,170
	Çocuk sayısı (4)	-1.634	1.128	2.098	1	,148	,195
	Baba eğitimi			4.348	3	,226	
	Baba eğitimi (1)	,587	,699	,706	1	,401	1.799
	Baba eğitimi (2)	1.025	,541	3.591	1	,058	2.786
	Baba eğitimi (3)	,858	,576	2.217	1	,136	2.358
	Kidemsinif			4.950	3	,176	
	kidemsinif(1)	-22.229	40195.024	,000	1	1.000	,000
	kidemsinif(2)	-22.551	40195.024	,000	1	1.000	,000
	kidemsinif(3)	-20.914	40195.024	,000	1	1.000	,000
	Duygusal destek	,043	,020	4.637	1	**,031**	**1.044**
	Sosyal destek	,134	,028	22.953	1	**,000**	**1.144**
	Ekonomik destek	,035	,020	3.258	1	,071	1.036
	Constant	18.504	40195.024	,000	1	1.000	1.087E8

a. Variable(s) entered on step 1: Cinsiyet, Çocuk sayısı, Baba eğitimi, kidemsinif, Duygusal destek, Sosyal destek, Ekonomik destek.

Çalışanların duygusal destek gördükleri şeklindeki algılamaları, örgütsel bağlılığı 1,044 kat artırmaktadır ($p<0,05$). Çalışanların sosyal destek gördükleri şeklindeki algılamaları, örgütsel bağlılığı 1,144 kat artırmaktadır ($p<0,05$).

5.11.9.3. Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatminine Etkisinin Regresyon Analizi

İş tatmini ölçeği ile bu ölçeği etkileyen faktörlerden algılanan örgütsel destek arasındaki regresyon analizi aşağıdaki şekilde tahmin edilmiştir.

Tablo 38 İş Tatmini ile Algılanan Örgütsel Destek Arasında Doğrusal Regresyon Analiz Tahmin Sonuçları

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R	F
		B	Std. Error	Beta				
1 İş tat.	(Constant)	25.224	3.391		7.439	.000	0,419	.000
	Alg. Örg. Destek	.551	.047	.419	11.623	.000		

Yukarıda tahmin edilen model sonucunda algılanan örgütsel desteğin iş tatminini pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Bu da teorik olarak beklenen bir durum olabilmektedir.

5.11.9.3.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Alt Boyutlarının İçsel Tatmin'e Etkisi

Algılanan örgütsel destek boyutlarının İçsel Tatmin'e etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 39'da gösterilmektedir.

Tablo 39 Algılanan Örgütsel Desteğin İçsel Tatmin'e Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Algılanan Örgütsel Destek Boyutları	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	t değeri	p değeri	R	F anlam
İçsel Tatmin	Sabit	21,241		17,580	,000	0,473	0,000
	Duygusal Destek	0,420	0,368	7,335	,000		
	Sosyal Destek	0,202	0,134	2,664	,008		

Yapılan regresyon analizinde algılanan örgütsel desteğin Ekonomik Destek boyutunun t-testi anlamlılık değerinin 0,05'in üzerinde çıkması nedeniyle bu değişken analizden çıkarılmış ve analiz yenilenmiştir. Analiz sonucunda Duygusal Destek ve Sosyal Destek boyutlarının, İçsel Tatmin üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Çoklu korelasyon katsayısı 0,473 çıkmıştır. Katsayılar dikkate alındığında

Duygusal Destek ve Sosyal Destek boyutlarının, İçsel Tatmin'i pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu açıklayıcı değişkenler arasında içsel tatminini en çok duygusal destek boyutu etkilemekte olup, bu da beklenen bir durum olabilmektedir.

5.11.9.3.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Alt Boyutlarının Dışsal Tatmin'e Etkisi

Algılanan örgütsel destek boyutlarının Dışsal Tatmin'e etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 40'datahmin edilmiştir.

Tablo 40 Algılanan Örgütsel Desteğin Dışsal Tatmin'e Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Algılanan Örgütsel Destek Boyutları	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	t değeri	p değeri	R	F anlam
Dışsal Tatmin	Sabit Duygusal Destek Sosyal Destek	10,099 0,415 0,279	 0,413 0,209	10,286 8,531 4,521	0,000 0,000 0,001	0,582	0,000

Tahmin sonucunda algılanan örgütsel desteğin alt boyutlarından duygusal destek ve sosyal desteğin Dışsal Tatmin üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Çoklu korelasyon katsayısı 0,602 olarak çıkmıştır. Dışsal tatmini ençok etkileyen faktörlerden duygusal destek boyutunun standartlaştırılmış katsayılarına göre önemli olduğu vurgulanmıştır.

5.11.9.4. İş Tatmini ile Bağımsız Değişkenler Arasında Lojistik Regresyon Analizi

Tablo 41 İş Tatmini ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki Ki - Kare Analizi ve Tek Değişkenli Lojistik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	X2 (Pearson ki-kare)	P-Anlamlılık (Çift Taraflı)- p<0,05)	Tek değişkenli lojistik regresyon- p<0,25
Cinsiyet	0,001	0,973	0,973

Öğrenim durumu	4,139	0,387	0,387
Medeni durum	0,044	0,834	0,834
Çocuk sayısı	5,082	0,279	0,279
Eşin iş durumu	1,658	0,198	**0,198**
Yetişilen yer	10,631	**0,031**	**0,031**
Baba eğitimi	0,813	0,846	0,846
Anne eğitimi	0,018	0,999	0,999
Ev sahipliği	0,134	0,714	0,714
Otomobil sahipliği	2,118	0,146	**0,146**
Sektör	3,882	**0,049**	**0,049**
Sanayi alt sektör	28,106	**0,000**	**0,000**
Hizmet alt sektör	14,085	**0,000**	**0,000**
Duygusal destek	181,702	**0,000**	**0,000**
Sosyal destek	149,869	**0,000**	**0,000**
Ekonomik destek	71,745	**0,000**	**0,000**
Yaş	7,141	0,068	**0,068**
Kıdem	4,547	0,208	**0,208**
Evlilik süresi	3,838	0,280	0,280

Tabloda görüldüğü gibi ki-kare anlamlılık testinde yetişilen yer (p= 0,031), sektör (p= 0,049), sanayi alt sektör (p= 0,000), hizmet alt sektör (p= 0,000), duygusal destek (p= 0,000), sosyal destek (p= 0,000), ekonomik destek (0,000= ile "İş Tatmini" arasındaki farklar anlamlıdır (p<0,05).

Tabloya bakıldığında tek değişkenli lojistik regresyon analizi sonuçlarına göre eşin iş durumu (p= 0,198), yetişilen yer (p= 0,031), otomobil sahipliği (p= 0,146), sektör (p= 0,049), sanayi alt sektör (p= 0,000), hizmet alt sektör (p= 0,000), duygusal destek (p= 0,000), sosyal destek (p= 0,000), ekonomik destek (p= 0,000), yaş (p= 0,068) ve kıdem (p= 0,208) ile iş tatmini arasındaki farklar anlamlıdır (p<0,25). Gerçekleştirilen analizler sonucunda ikili lojistik regresyon modeline bağımsız değişkenler olarak eşin iş durumu, yetişilen yer, otomobil sahipliği, sektör,

sanayi alt sektör, hizmet alt sektör, duygusal destek, sosyal destek, ekonomik destek, yaş ve kıdem dahil edilmiştir. Diğer bağımsız değişkenler modele alınmamıştır.

Tablo 42 İş Tatmini İçin İkili Lojistik Regresyon Modeli Sonuçları

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1[a]	Duygusal destek	.092	.021	18.674	1	**.000**	**1.096**
	Sosyal destek	.130	.029	20.726	1	**.000**	**1.139**
	Yetişilen yer			3.932	4	.415	
	Yetişilen yer (1)	.251	.341	.539	1	.463	1.285
	Yetişilen yer (2)	-.251	.503	.248	1	.618	.778
	Yetişilen yer (3)	-.220	.351	.393	1	.531	.803
	Yetişilen yer (4)	.319	.354	.812	1	.367	1.376
	Sektör(1)	-.539	.273	3.887	1	**.049**	.583
	Yassinif			2.951	3	.399	
	yassinif(1)	.821	1.215	.457	1	.499	2.273
	yassinif(2)	1.210	1.185	1.043	1	.307	3.355
	yassinif(3)	.951	1.125	.715	1	.398	2.590
	Kidemsinif			.291	3	.962	
	kidemsinif(1)	40.459	45692.019	.000	1	.999	3.725E17
	kidemsinif(2)	40.459	45692.019	.000	1	.999	3.725E17
	kidemsinif(3)	40.877	45692.019	.000	1	.999	5.660E17
	Evliliksinif			.207	3	.976	
	evliliksinif(1)	-21.407	21735.674	.000	1	.999	.000
	evliliksinif(2)	-21.261	21735.674	.000	1	.999	.000
	evliliksinif(3)	-21.255	21735.674	.000	1	.999	.000
	Constant	-24.873	40190.757	.000	1	1.000	.000

a. Variable(s) entered on step 1: Duygusal destek, Sosyal destek, Yetişilen yer, Sektör, yassinif, kidemsinif, evliliksinif.

Çalışanların duygusal destek gördükleri şeklindeki algılamaları, iş tatminlerini 1,096 kat artırmaktadır ($p<0,05$).Çalışanların sosyal destek gördükleri şeklindeki algılamaları, iş tatminlerini 1,139 kat artırmaktadır ($p<0,05$).Hizmet sektöründe çalışanların iş tatminleri, sanayi sektöründe çalışanlara göre 0,583 kat daha azdır ($p<0,05$).

Elde ettiğimiz verilere göre çalışmamızın başında belirlediğimiz hipotezlerimizin sonuçları aşağıdaki Tablo 43'te gösterilmektedir.

Tablo 43 Hipotez Sonuçları

HİPOTEZ	KABUL / RED	AÇIKLAMA
$H1_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**KABUL**	
$H2_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**RED**	Sosyal destek algılaması erkek çalışanlarda kadın çalışanlara göre daha yüksektir
$H3_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**RED**	Sosyal destek algılamasının lisansüstü eğitime sahip olanlarda en yüksek, lisans mezunlarında en düşük düzeydedir.
$H4_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**KABUL**	
$H5_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**KABUL**	
$H6_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**RED**	Çocuk sayısı ile sosyal destek algılamaları doğru orantılı olarak artmaktadır.

$H7_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin kaç yıllık evli olduklarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**KABUL**	
$H8_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin eşlerinin iş durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**KABUL**	
$H9_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin yetişme çağında en uzun süreyle bulundukları yere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir	**KABUL**	
$H10_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin babalarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**KABUL**	
$H11_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin annelerinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**RED**	Sosyal destek algılaması en yüksek grup anneleri üniversite mezunu olan işgörenlerdir.
$H12_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin kendilerine ait evleri olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**KABUL**	
$H13_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin kendilerine ait otomobilleri olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**KABUL**	

$H14_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin görev yaptıkları sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**RED**	Sanayi sektörü çalışanlarının sosyal destek algılamaları hizmet sektörü çalışanlarına göre daha yüksektir.
$H15_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin görev yaptıkları sanayi sektörünün alt dallarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**RED**	Ağaç işleri alt sektörünün duygusal ve sosyal destek algılamaları lastik sektörüne göre daha yüksektir.
$H16_0$: Algılanan örgütsel desteğin alt boyutları, işgörenlerin görev yaptıkları hizmet sektörünün alt dallarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**RED**	Duygusal ve sosyal destek algılamaları finans sektöründe, ekonomik destek algılaması ise sağlık sektörü çalışanlarında daha yüksektir.
$H17_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**KABUL**	
$H18_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**RED**	Erkek çalışanların normatif bağlılık düzeyi kadın çalışanlardan yüksektir.
$H19_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**RED**	Lisansüstü eğitime sahip olanların normatif bağlılıkları diğerlerinden yüksektir.
$H20_0$:Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**RED**	Çalışma süresi 21-30 yıl arası olan işgörenlerin normatif bağlılıkları diğer çalışanlara göre daha yüksektir.

$H21_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**KABUL**	
$H22_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**RED**	Çocuk sayısı ile normatif bağlılık doğru orantılı olarak artmaktadır.
$H23_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin kaç yıllık evli olduklarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**RED**	Evlilik yılı ile normatif bağlılık doğru orantılı olarak artmaktadır.
$H24_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin eşlerinin iş durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**KABUL**	
$H25_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin yetişme çağında en uzun süreyle bulundukları yere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir	**KABUL**	
$H26_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin babalarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**KABUL**	
$H27_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin annelerinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**RED**	Anne eğitimi arttıkça işgörenlerin duygusal bağlılık düzeyi azalmaktadır.
$H28_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin kendilerine ait evleri olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**KABUL**	

$H29_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin kendilerine ait otomobilleri olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**RED**	Otomobil sahibi olanların duygusal bağlılık düzeyi daha düşüktür.
$H30_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin görev yaptıkları sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**RED**	Hizmet sektöründe çalışanların devam bağlılığı daha yüksektir.
$H31_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin görev yaptıkları sanayi sektörünün alt dallarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**RED**	Ağaç işleri alt sektöründe çalışanların normatif bağlılıklarının daha yüksektir.
$H32_0$: Örgütsel bağlılığın alt boyutları, işgörenlerin görev yaptıkları hizmet sektörünün alt dallarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**RED**	Finans sektöründe çalışanların normatif bağlılığı, sağlık sektöründe çalışanların duygusal bağlılığı daha yüksektir.
$H33_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**RED**	51 yaş ve üstü çalışanlarda içsel tatmin diğer sınıflara göre daha yüksektir.
$H34_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**KABUL**	
$H35_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**KABUL**	

$H36_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**KABUL**	
$H37_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**KABUL**	
$H38_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**KABUL**	
$H39_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin kaç yıllık evli olduklarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**KABUL**	
$H40_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin eşlerinin iş durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**KABUL**	
$H41_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin yetişme çağında en uzun süreyle bulundukları yere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir	**RED**	İlde yetişenlerin dışsal tatminleri daha yüksektir.
$H42_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin babalarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**KABUL**	
$H43_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin annelerinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**KABUL**	

$H44_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin kendilerine ait evleri olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**KABUL**	
$H45_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin kendilerine ait otomobilleri olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**RED**	Otomobil sahibi olanların içsel tatminleri daha yüksektir.
$H46_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin görev yaptıkları sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**RED**	Hizmet sektöründe çalışanların içsel tatminleri daha yüksektir.
$H47_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin görev yaptıkları sanayi sektörünün alt dallarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**RED**	Ağaç işleri sektöründe çalışan işgörenlerin içsel ve dışsal tatminleri daha yüksektir..
$H48_0$: İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin görev yaptıkları hizmet sektörünün alt dallarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	**RED**	Finans sektöründe çalışan işgörenlerin içsel ve dışsal tatminleri daha yüksektir.
$H49_0$: Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	**RED**	Algılanan örgütsel destek örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.
$H50_0$: Algılanan örgütsel desteğin, iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	**RED**	Algılanan örgütsel destek iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada sanayi ve hizmet sektörlerinde çalışan işgörenlerin örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılıklarına ve iş tatminlerine etkisi araştırılmıştır. Araştırmaya katılan işgörenlerin sosyo-demografik yapılarına göre örgütsel destek algılamalarına ilişkin farklılığa bakıldığında cinsiyet, öğrenim durumu, çocuk sayısı, anne eğitimi, çalışılan sektör ve alt sektör özelliklerinde farklılık olduğu ortaya konulurken diğer sosyo-demografik özelliklere dair farklılık görülmemektedir. Araştırmada bulunan bu sonuçları desteklemeyen çalışmalar mevcuttur. Akın (2008) Yozgat il merkezinde özel ve devlet hastanelerinde görev yapmakta olan tüm hemşireler ile yaptığı çalışmasında işgörenlerin demografik özelliklerine dayalı olarak yapılan analizlerde anlamlı sonuçlar elde edememiştir. Bu sonucu analiz yapılacak olan grup büyüklüklerinin dengeli olmaması ile açıklamaktadır. Bizim çalışmamızda demografik faktörlerin tümü olmasa da yukarıda bahsedilen faktörlerde anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır.

Cinsiyete göre algılanan örgütsel desteğin alt boyutlarından sosyal destek boyutunun sıra ortalamasının erkek çalışanlarda (328,81) kadın çalışanlara (275,939 göre daha yüksek olduğu test sonucu ortaya konmuştur. Köse (2008) Eskişehir'de kamu sektöründe faaliyet gösteren bir gıda işletmesinde örgüt çalışanlarının algıladıkları örgütsel desteğin, örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında erkek çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerinin bayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç bizim çalışmamızdaki sonuçları destekler niteliktedir. Erkek çalışanların destek algılamalarının yüksek çıkması, çalışma hayatında erkek çalışanların oranının yüksekliğinin yanısıra, evin geçimi ve ailenin ait olduğu sosyal statünün belirlenmesinde erkek bireylere daha fazla görev verilmesiyle açıklanabilir. Algılanan örgütsel desteğin bir sonucu olarak düşünüldüğünde yapılan araştırmalar çalışanların cinsiyetlerinin (Mcclurg, 1999:16), eğitim seviyelerinin (Allen ve Meyer, 1990:9), yaşlarının ve medeni durumlarının örgüte gösterilen bağlılık düzeyini etkilediğini ortaya koymuştur. Fakat demografik faktörler söz konusu

olduğunda bu faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Allen ve Meyer'ın (1991:69) belirttiği üzere dolaylı olabileceğini ve örgüte ilişkin faktörler kontrol altında tutulduğunda bu ilişkinin büyük oranda ortadan kalkabileceğini söylemek yanlış olmaz.

Gül (2010) lise öğretmenlerinin örgütsel destek algılamalarını incelediği çalışmasında erkek öğretmenlerin örgütsel destek algılamalarının daha yüksek olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Gül çalışmasında bulduğu sonuçların Johlke, Stamper ve Shoemaker (2002) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile benzer olduğunu belirtmektedir. Bu sonuçlar çalışmamızın sonuçları ile de paralellik göstermektedir. Diğer taraftan Rhoades ve Esenberger (2002) çalışmalarında örgütsel destek algılamalarının cinsiyet farklılıklarına göre değişmediğini tespit etmişlerdir. Literatürde konu ile ilgili bu farklılığın çalışmaların yapıldığı ülkelerdeki kültürden ve sektörler arası farklılıklardan oluştuğu söylenebilir.

Öğrenim durumuna göre örgütsel desteğin alt boyutlarından sosyal destek algılamasının lisansüstü eğitime sahip olanlarda en yüksek düzeyde olduğu, buna karşılık lisans mezunlarında sosyal destek algılamasının en düşük düzeyde olduğu test sonucu ortaya çıkmıştır. Lisansüstü eğitimin yaygınlık derecesi göz önüne alındığında az sayıda bulunan lisansüstü mezuniyet derecesine sahip çalışanların sosyal destek algılamalarının daha yüksek çıkması beklenen bir sonuç olabilmektedir.

Literatürde eğitim seviyesi ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ileri süren az sayıda çalışma bulunmaktadır. Burke (2003) çalışmasında eğitim durumu ile örgütsel destek algılaması arasında zayıf bir ilişki olduğunu tespit etmektedir. Ancak literatürdeki çalışmaların çoğu eğitim seviyesi ile algılanan örgütsel destek arasında bağlantı olmadığını savunmaktadır. Köse (2008) çalışmasında çalışanların eğitim düzeyleri ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Bizim çalışmamız ile zıt olan bu sonuçların yanında çalışmamızın sonuçlarını kısmen destekler şekilde Bozkurt (2007) birçok farklı firmaya ait ve tesadüfi yöntemle seçilen toplam 17 gemide okyanus aşırı

seferlerde bulunan gemi adamları ile yaptığı araştırmada gemi adamlarının öğrenim durumları ve Algılanan Örgütsel Destek düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmada öğrenim düzeyi yükseldikçe algılanan örgütsel destek düzeyinin de arttığı saptanmıştır. Bu çalışma bizim çalışmamızdaki sonuçları kısmen destekler durumdadır. Bu çalışmada bulunan sonuçlar sektör bazında eğitim seviyesinin örgütsel destek algılamasını etkilediğini göstererek literatüre farklı bir sonuç eklemektedir.

İşgörenlerin çocuk sayısı ile sosyal destek algılamalarının doğru orantılı olarak arttığı tespit edilmiştir. İçinde yaşadığımız toplumda evlilik ve çocuk sahibi olma gibi kavramlar ile eşlerin birbirlerine ve çocuklarına sağladıkları sosyal statü önemini korumaktadır. Gelecekte çocuklarının eğitim ve sosyal çevresini planlayan ebeveynlerin sosyal destek algılamalarının daha yüksek olması beklenen bir sonuç olabilmektedir.

İşgörenlerin anne eğitimlerine göre örgütsel destek algılamalarının alt boyutlarından sosyal destek boyutunun farklılaştığı, sosyal destek algılaması en yüksek sınıfın anneleri üniversite mezunu olan işgörenler olduğu yapılan analizler sonucu tespit edilmiştir. İşgörenlerin anne tahsiline göre sosyal destek algılamalarında anneleri lisans mezunu olanlardaki bu fark, eğitimin bir önceki kuşak için erişebilme zorluğu ve maliyeti göz önüne alındığında, annesi lisans mezunu olanların ekonomik olarak daha iyi durumda olan ailelerden oldukları varsayımı ile değerlendirilebilir.

Sanayi sektörü çalışanlarının sosyal destek algılamalarının hizmet sektörü çalışanlarına göre daha yüksek olduğu yapılan analizler ile ulaşılan bir diğer sonuçtur. Sanayi sektöründe çalışma şartları bakımından sosyal ilişkilerin daha zayıf olduğu, belirli bir hammaddenin, belirli bir süreçte işlenerek ürüne dönüştürülmesi esnasında insan faktörünün makinenin gerisinde kaldığı düşünüldüğünde sanayi sektörü çalışanlarının sosyal destek algılamalarının yüksek olması beklenen bir sonuç olabilmektedir. Sanayi sektörünün alt sektörlerine bakıldığında ağaç işleri alt sektörünün duygusal ve sosyal destek algılamalarının lastik sektörüne göre daha

yüksek olduğu tespit edilmiştir. Otomasyonun ve bant sisteminin ağaç işleri sektörüne göre lastik sektöründe daha etkin kullanılması, bu sektörde çalışanların, belli sayıda çalışandan bir araya getirilen ekiplerden oluşan ağaç işleri sektörü çalışanlarına göre duygusal ve sosyal destek algılamalarının yüksek çıkmasına sebep olabildiği düşünülmektedir. Hizmet sektörünün alt sektörlerinde ise duygusal ve sosyal destek algılamalarının finans sektöründe, ekonomik destek algılamasının ise sağlık sektörü çalışanlarında daha yüksek olduğu yapılan test sonucu ortaya konmuştur. Sanayi sektöründe olduğu gibi finans sektörü de, sağlık sektörüne nispeten insan faktörünün geri planda kaldığı çalışma şartlarına sahiptir. Bu sebepten finans sektöründe duygusal ve sosyal destek algılaması yüksek çıkabilmektedir.

Sektör farklılıklarının algılanan örgütsel desteğe etkisini araştıran çalışmalara bakıldığında bu çalışmayı destekleyen sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Gül (2010) çalışmasında özel sektör çalışanlarının örgütsel destek algılamalarının daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmada da hizmet sektörü olarak araştırmanın yapıldığı sağlık ve finans sektörü çalışanları arasında örgütsel desteğin alt boyutlarından iki tanesinde sağlık finans sektörü çalışanlarının örgütsel destek algılamaları yüksek çıkmıştır. Bu çalışmanın ele aldığı sektörler bakımından literatüre katkı yapacağı düşünülebilir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin sosyo-demografik yapılarına göre örgütsel bağlılıklarına ilişkin farklılığa bakıldığında cinsiyet, öğrenim durumu, kıdem, çocuk sayısı, evlilik yılı, anne eğitimi, otomobil sahibi olma, çalışılan sektör ve alt sektör özelliklerinde farklılık olduğu ortaya konulurken diğer sosyo-demografik özelliklere dair farklılık görülmemektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ilişkin çalışma yapan Oliver (1990:513), demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin örgütsel ödüller ve iş değerleri gibi örgüte dair olan faktörlere kıyasla daha az olduğunu ortaya koymuştur. Mathieu ve Zajac (1990) ise örgütsel bağlılığa ilişkin çalışmaları bir araya getirerek yaptıkları meta-analizde örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülen 48 değişken saptamıştır. Fakat söz konusu bu değişkenlerden sadece ufak bir kısmının (medeni durum, ücret, katılımcı liderlik kavramı gibi) örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının cinsiyete göre örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılıkta farklılaştığı tespit edilmiştir. Erkek çalışanların (326,24) normatif bağlılık düzeyinin kadın çalışanlardan (286,56) yüksek olduğu test sonucu ortaya konmuştur. Pala, Eker ve Eker (2008:67)'in Bursa'daki üç hastanenin sağlık çalışanlarıyla yaptıkları araştırmanın sonucu da bu bulguyu doğrular niteliktedir. Her ne kadar söz konusu bu çalışma örgütsel bağlılığın boyutları arasında bir farklılaşmadan bahsetmese ve sadece sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini konu edinse de erkek çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin kadın çalışanlara nazaran kayda değer bir miktarda daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Bu sonuç söz konusu çalışmanın verilerini doğrular niteliktedir. Bir başka çalışma Scandura ve Lankau (1997)'nun cinsiyet, ailevi sorumluluklar ve esnek çalışma saatleri arasındaki ilişkiye dair yaptıkları önemli çalışmalarında farklı örgütlerden 160 kadın ve erkek çalışanın örgütsel bağlılık düzeylerinin söz konusu unsurlarla nasıl ilişkilendiğine bakılmıştır. Çalışmanın öne çıkan sonuçlarından bir tanesi kadın çalışanların esnek çalışma koşulları altında çalıştıkları takdirde örgütlerine karşı gösterdikleri bağlılık düzeylerinin önemli oranda arttığı yönündedir (1997:377). Konuyla ilgili çalışmalar arasında bizim çalışmamıza karşıt sonuçlar olarak Üren'in (2011) ve Köse'nin (2008) çalışmaları görülmektedir. Üren ve Köse çalışmalarında, örgütsel bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Sanayi ve hizmet sektörlerinin farklı alt sektörleri üzerine odaklanan çalışmamızda esnek çalışma saatlerinin söz konusu olmaması erkeklerin kadın çalışanlara kıyasla daha yüksek bağlılık düzeylerine sahip olmalarını desteklemekte ve gelecekte örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik çalışmalar adına önemli bir noktaya temas etmektedir.

Öğrenim durumuna bakıldığında normatif bağlılık alt boyutunda farklılık olduğu ve lisansüstü eğitime sahip olanların (360,04) normatif bağlılıklarının diğerlerinden yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum Köse (2008) tarafından yapılan çalışma ile benzer sonuçlar göstermemektedir. Köse çalışmasında örgüt çalışanlarının eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Köse'nin gıda sektörü çalışanları ile yaptığı çalışmasının sonuçlarının bizim çalışmamızın sonuçları ile farklılık göstermesi konu

ile ilgili ileride yapılacak çalışmalarda farklı sektörlerin değerlendirilmesi gereğini düşündürmektedir. Örgütsel bağlılık literatürü düşünüldüğünde bu sonuç literatürdeki genel verilerden farklılık göstermektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların çalıştıkları örgütten beklentileri de yüksek olmaktadır; ayrıca eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlara kıyasla daha rahat iş bulabildikleri ve bulundukları konuma ve örgüte olan bağlılıklarının bu durumdan etkilendiği öne sürülmektedir. Örneğin Cengiz'in (2001:107) doktorlar ve hemşirelerle yaptığı çalışma sonucu ulaştığı verilere göre hemşireler ve doktorların örgütsel bağlılıkları eğitim düzeyleriyle olumsuz bir biçimde ilişkilenmektedir. Ancak sektörler arası ve sektör içi farklılıkların çalışanların örgütsel bağlılıklarını önemli oranda etkilediği düşünüldüğünde lisansüstü eğitime sahip olanların duygusal veya devam bağlılıklarının değil; ama normatif bağlılıklarının daha yüksek olması anlamlıdır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar daha fazla iş imkânına sahip oldukları ve beklentileri de daha yüksek olduğu için bulundukları örgütte çalışmayı bir devam zorunluluğu olarak görmezler ve çalıştıkları örgüte duygusal olarak bağlanmaları beklentileri sosyal ve maddi açılardan karşılanmadığı sürece çok daha zordur. Ama çalışanların örgüte duyduğu sadakati, örgüte bir norm üzerinden bağlanmalarını ifade eden normatif bağlılık eğitim düzeyi sonucunda elde edilen iş etiği, profesyonelleşme gibi faktörlerden etkilenebilir. Çalışanlar sahip oldukları bilgi ve becerileri bulundukları örgüte aktarma konusunda kendilerini sorumlu hissederek örgütlerine olan normatif bağlılık düzeylerini artırabilirler.

Çalışma süresi 21-30 yıl arası olan işgörenlerin (468,95) normatif bağlılıklarının diğer çalışanlara göre yüksek olduğu test onucu tespit edilmiştir. Bu bulgu konuya ilişkin literatürü doğrular niteliktedir. Uzun yıllar boyunca aynı örgütte çalışan işgörenler iş hayatları boyunca aynı yere yatırım yapmış ve zaman içinde de emekli aylığı, tatiller gibi maddi etmenlerin yanı sıra söz konusu şirkette deneyimli bir işgören haline gelmişlerdir. Bu faktörler ve çalışanların örgütte geçirdiği uzun yıllar çalışanların örgütten ayrılmasını güçleştirmekte ve dolayısıyla çalışanların normatif bağlılık düzeyleri yükselmektedir (Mathieu ve Zajac; 1990:952).

Yapılan analizler sonucu çocuk sayısı ve evlilik yılı ile normatif bağlılığın doğru orantılı olarak arttığı görülmüştür. Çalışanların çocuk sayıları ve evli oldukları süre arttıkça, normatif bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Çalışanların medeni durumu ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi irdeleyen çok az çalışma bulunmaktadır. Ama örgütsel bağlılık normatif bağlılık düzeyi üzerinden düşünüldüğünde evli ve çocuklu olan çalışanların maddi anlamda daha fazla sorumluluk altında olduklarından dolayı işe devam etme konusunda daha yüksek bağlılık gösterebilecekleri düşünülebilir (Özkaya vd.;2006:80).

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık boyutunda işgörenlerin anne eğitim durumuna göre farklılık tespit edilmiştir. Yapılan teste göre anne eğitimi arttıkça işgörenlerin duygusal bağlılık düzeyi azalmaktadır. Annenin işgörenin gelişimindeki etkisi düşünüldüğünde anne eğitim düzeyi düşük olanların duygusal bağlılıklarının diğer gruplardan yüksek olması beklenen bir sonuç olmaktadır. Otomobil sahibi olanların (294,86) duygusal bağlılık düzeyinin, olmayanlara (332,25) göre daha düşük olduğu yapılan analizler ile ortaya konulan bir diğer sonuçtur. Gelirin bir göstergesi olarak kabul ettiğimiz ev ve otomobil sahipliğine göre daha az gelire sahip olan otomobil sahibi olmayan işgörenlerin duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan devam bağlılığının çalışılan sektöre göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerden hizmet sektöründe çalışanların (339,59) devam bağlılığının, sanayi sektöründe çalışanlara (301,70) göre daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Çalışılan alt sektörlere bakıldığında sanayi sektörünün alt sektörlerinden ağaç işleri alt sektöründe çalışanların (199,08) lastik sektöründe çalışanlara (156,87) göre normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Hizmet sektörünün alt sektörlerinde ise finans sektöründe çalışanların (162,97), normatif bağlılığının sağlık sektöründe çalışanlara (132,08) göre daha yüksek olduğu; sağlık sektöründe çalışanların (150,11) duygusal bağlılığının ise finans sektöründe çalışanlara (121,88) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sektör ve alt sektörlerdeki uzmanlaşma ve makineleşme dereceleri işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını alt boyutlar düzeyinde

farklılaştırmaktadır. Örgütsel bağlılığın demografik faktörlerle nasıl ilişkilendiğine dair Özkaya, Kocakoç ve Karaa (2006:82) tarafından yapılan bir çalışmada da sektör farklılığı kamusal ve özel şirketler ayrımı yapılarak ele alınmıştır. Bu çalışmanın ulaştığı bulguların sanayi ve hizmet sektörü arasındaki ayrımdan doğan farkları da açıklayabileceği düşünebilir. 16 farklı örgütün yönetici pozisyonlarında bulunan işgörenlerle yapılan çalışmada kamu sektöründe çalışanların aynı bu çalışmadaki gibi devam bağlılıklarının özel sektörde çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Devam bağlılığı, bir çalışanın söz konusu örgütte çalıştığı süre boyunca sarf ettiği emek, zaman ve bunlar sonucunda edindiği kazanımları örgütten ayrılması durumunda kaybetmesi riskine işaret ettiği için özel sektör çalışanlarının kamu çalışanlarına kıyasla devam bağlılıklarının daha yüksek olması anlamlıdır. Aynı şekilde sanayi ve hizmet sektörleri arasında devam bağlılığına ilişkin ortaya çıkan ayrım da hizmet sektörü çalışanlarının daha esnek ve farklı alt sektörlerin dayattığı farklı çalışma koşullarında; ayrıca büyük oranda özel sektör kapsamında yer alan bir alanda çalışmasıyla açıklanabilir. Bu çalışmada hizmet sektörü kapsamında bulunan finans ve sağlık alt sektörlerine bakıldığı için sağlık çalışanlarının sanayi sektöründe çalışanlara kıyasla örgütlerine karşı daha yüksek duygusal bağlılık göstermeleri de anlamlıdır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin sosyo-demografik yapılarına göre iş tatminlerine ilişkin farklılığa bakıldığında yaş, yetişme çağında yaşanılan yer, otomobil sahipliği, çalışılan sektör ve alt sektör özelliklerinde farklılık olduğu ortaya konulurken diğer sosyo-demografik özelliklere dair farklılık görülmemektedir.

İşgörenlerin iş tatminlerinin yaşa göre iş tatmini alt boyutlarından içsel tatmin boyutunda farklılaştığı tespit edilmiştir. Yapılan test sonucuna göre en yaşlı işgören sınıfı olan 51 yaş ve üstü çalışanlarda (353,77) içsel tatminin diğer sınıflara göre daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. İş tatmini ve demografik etmenler arasındaki ilişkiyi irdeleyen Yelboğa'nın (2007:15) çalışmasında da yaş, iş tatminini belirleyen önemli bir unsur olarak ortaya konmuştur. İstanbul'daki bir finans kuruluşunda 300 çalışanla gerçekleştirilen çalışmanın bulguları 51 yaş ve üstü çalışanların diğer yaş aralığındaki çalışanlara göre işlerinden daha fazla tatmin

duyduklarını belirtmektedir. Ancak bu çalışmaya göre yaşı artan çalışanların işlerinden maaş, terfi, çalışma koşulları gibi etmenler dolayısıyla aldıkları dışsal tatminin içsel tatmine göre daha yüksek olduğu ifade edilmiştir.

Yetişme çağında yaşanılan yere göre dışsal tatmin alt boyutundaki farklılığa bakıldığında ilde yetişenlerin (354,74) dışsal tatminlerinin diğer sınıflara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çocukluk ve gençlik yıllarındaki çevre algılaması ve oluşturulan dünya görüşü insanların iş tatminini etkileyebilmektedir. Çeşitli imkanların bir arada bulunduğu şehir ortamında yetişen işgörenlerin dışsal tatminlerinin yüksek olması beklenen bir sonuç olabilmektedir. Ekonomik durumun bir göstergesi olan otomobil sahipliği iş tatminini farklılaştırabilmektedir. Otomobil sahibi olanların (338,66) içsel tatminlerinin otomobil sahibi olmayan işgörenlere (305,28) göre daha yüksek olması beklenen bir sonuçtur.

İşgörenlerin çalıştıkları sektöre göre de içsel tatmin alt boyutunda farklılık tespit edilmiş olup, hizmet sektöründe çalışanların (349,30) içsel tatminlerinin, sanayi sektöründe çalışanlara (293,96) göre daha yüksek olduğu yapılan analiz sonucu ortaya konmuştur. Çalışılan alt sektörlere bakıldığında, sanayi sektörünün alt sektörü olan ağaç işleri sektöründe çalışan işgörenlerin (215,49) içsel tatminlerinin, lastik sektöründe çalışanlara (141,19) göre ve yine ağaç işleri sektöründe çalışanların (205,34) dışsal tatminlerinin, lastik sektöründe çalışanlara (150,89) göre yüksek olduğu bulunmuştur. Hizmet sektörünün alt sektörü olan finans sektöründe çalışan işgörenlerin de içsel ve dışsal tatminlerinin sağlık sektöründe çalışan işgörenlere göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi ağaç işleri sektörü lastik sektörüne göre makineleşmenin daha az olduğu, insan faktörünün daha ön planda olduğu bir sektördür. Bu durumda ağaç işleri sektörü çalışanların hem içsel hem de dışsal tatminlerinin daha yüksek olmasına sebep olabilmektedir. Literatürde bulunan çalışmaların çoğu tek bir sektöre odaklanmış ve bu alanda çalışanların gösterdiği iş tatmini boyutunu anlamaya ve nerelerde farklılaşmalar yaşandığını betimlemeye çalışmıştır. Sanayi ve hizmet sektörlerinin karşılaştırılması sonucunda elde edilmiş olan iş tatminine yönelik bu veriler bu açıdan literatüre de katkı sağlamaktadır.

Faktör analizi sonucu ölçeklerin alt boyutlarının birbiriyle olan ilişkisini ortaya koyabilmek için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; algılanan Örgütsel Destek'in Duygusal Destek ile Sosyal Destek boyutları arasında pozitif, yüksek (r= 0,715) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışanların duygusal destek gördükleri şeklindeki algılamaları arttıkça, sosyal destek gördükleri şeklindeki algılamaları da artmakta; duygusal destek gördükleri şeklindeki algılamaları azaldıkça, sosyal destek gördükleri şeklindeki algılamaları da azalmaktadır. Duygusal Destek ile Ekonomik Destek boyutu arasında pozitif, zayıf (r= 0,325) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların duygusal destek gördükleri şeklindeki algılamaları arttıkça, ekonomik destek gördükleri şeklindeki algılamaları da artmakta; duygusal destek gördükleri şeklindeki algılamaları azaldıkça, ekonomik destek gördükleri şeklindeki algılamaları da azalmaktadır. Duygusal Destek boyutu ile İş Tatmini'nin İçsel Tatmin boyutu arasında pozitif, zayıf (0,463) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Yani çalışanların duygusal destek gördükleri şeklindeki algılamaları arttıkça, içsel tatminleri de artmakta; duygusal destek gördükleri şeklindeki algılamaları azaldıkça, içsel tatminleri de azalmaktadır. Duygusal Destek boyutu ile İş Tatmini'nin Dışsal Tatmin boyutu arasında pozitif, orta düzeyde (r= 0,563) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle çalışanların duygusal destek gördükleri şeklindeki algılamaları arttıkça, dışsal tatminleri de artmakta; duygusal destek gördükleri şeklindeki algılamaları azaldıkça, dışsal tatminleri de azalmaktadır.

Algılanan Örgütsel Destek'in Sosyal Destek ile Ekonomik Destek boyutları arasında pozitif, zayıf (r= 0,374) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların sosyal destek gördükleri şeklindeki algılamaları arttıkça, ekonomik destek gördükleri şeklindeki algılamaları da artmakta; sosyal destek gördükleri şeklindeki algılamaları azaldıkça, ekonomik destek gördükleri şeklindeki algılamaları da azalmaktadır. Sosyal Destek boyutu ile İş Tatmini'nin İçsel Tatmin boyutu arasında pozitif, zayıf (r= 0,397) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların sosyal destek gördüklerine ilişkin algılamaları arttıkça, içsel tatminleri de artmakta; sosyal destek gördüklerine ilişkin algılamaları azaldıkça, içsel tatminleri de azalmaktadır. Sosyal Destek boyutu ile Dışsal Tatmin boyutu arasında

pozitif, orta düzeyde (r= 0, 505) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların sosyal destek gördükleri şeklindeki algılamaları arttıkça, dışsal tatminleri de artmakta; sosyal destek gördükleri şeklindeki algılamaları azaldıkça, dışsal tatminleri de azalmaktadır.

Algılanan Örgütsel Destek'in Ekonomik Destek boyutu ile İçsel Tatmin boyutu arasında pozitif, çok zayıf (r= 0,222) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların ekonomik destek gördükleri şeklindeki algılamaları arttıkça, içsel tatminleri de artmakta; ekonomik destek gördükleri şeklindeki algılamaları azaldıkça, içsel tatminleri de azalmaktadır. Ekonomik Destek boyutu ile Dışsal Tatmin boyutu arasında pozitif, zayıf (r= 0,357) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Buna göre çalışanların ekonomik destek gördükleri şeklindeki algılamaları arttıkça, dışsal tatminleri de artmakta; ekonomik destek gördükleri şeklindeki algılamaları azaldıkça, dışsal tatminleri de azalmaktadır.

Örgütsel Bağlılık'ın alt boyutlarından Normatif Bağlılık ile Devam Bağlılığı arasında pozitif, zayıf (r= 0,313) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre çalışanların normatif bağlılıkları arttıkça devam bağlılıkları da artmakta, normatif bağlılıkları azaldıkça devam bağlılıkları da azalmaktadır. Normatif bağlılık ile Algılanan Örgütsel Destek'in Duygusal Destek boyutu arasında pozitif, orta düzeyde (r= 0,626) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Yani çalışanların normatif bağlılıkları, duygusal destek gördükleri şeklindeki algılamaları ile birlikte artmaktadır. Normatif Bağlılık ile Algılanan Örgütsel Destek'in Sosyal Destek boyutu arasında pozitif, yüksek (r= 0,719) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların normatif bağlılıkları, sosyal destek gördükleri şeklindeki algılamaları ile birlikte artmaktadır. Normatif Bağlılık ile Algılanan Örgütsel Destek'in Ekonomik Destek boyutu arasında pozitif, zayıf (r= 0,320) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların normatif bağlılıkları, ekonomik destek gördükleri şeklindeki algılamaları ile birlikte artmaktadır. Normatif Bağlılık ile İş Tatmini'nin İçsel Tatmin boyutu arasında pozitif, zayıf (r= 0,450) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Diğer bir ifadeyle çalışanların normatif bağlılıkları arttıkça, içsel tatminleri de artmakta;

normatif bağlılıkları azaldıkça, içsel tatminleri de azalmaktadır. Yine Normatif Bağlılık ile İş Tatmini'nin Dışsal Tatmin Boyutu arasında pozitif, zayıf (r= 0,485) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların normatif bağlılıkları arttıkça, dışsal tatminleri de artmakta; normatif bağlılıkları azaldıkça, dışsal tatminleri de azalmaktadır.

Örgütsel Bağlılık'ın Devam Bağlılığı ile Duygusal Bağlılık boyutları arasında pozitif, çok zayıf (r= 0,250) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, zayıf bir düzeyde olmakla birlikte, çalışanların devam bağlılıkları arttıkça, duygusal bağlılıkları da artmakta; devam bağlılığı azaldıkça duygusal bağlılığı da azalmaktadır. Devam Bağlılığı ile Algılanan Örgütsel Destek'in Duygusal Destek boyutu arasında pozitif, çok zayıf (r= 0,150) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yine zayıf bir düzeyde olmakla birlikte, çalışanların devam bağlılıkları, duygusal destek gördükleri şeklindeki algılamaları ile artmaktadır. Devam Bağlılığı ile Algılanan Örgütsel Destek'in Sosyal Destek boyutu arasında pozitif, çok zayıf (r= 0,174) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Çok zayıf düzeyde olmakla birlikte, çalışanların devam bağlılıkları, sosyal destek gördükleri şeklindeki algılamaları ile artmaktadır. Devam Bağlılığı ile Algılanan Örgütsel Destek'in Ekonomik Destek boyutu arasında pozitif, çok zayıf (r= 0,135) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışanların devam bağlılıkları, ekonomik destek gördükleri şeklindeki algılamaları ile artmaktadır. Devam Bağlılığı ile İş Tatmini'nin İçsel Tatmin boyutu arasında pozitif, çok zayıf (r= 0,110) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Yani çalışanların devam bağlılıkları arttıkça, içsel tatminleri de artmakta; devam bağlılıkları azaldıkça, içsel tatminleri de azalmaktadır.

Örgütsel Bağlılık'ın Duygusal Bağlılık boyutu ile Algılanan Örgütsel Destek'in Ekonomik Destek boyutu arasında pozitif, zayıf (r= 0,326) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yani çalışanların duygusal bağlılıkları, ekonomik destek gördükleri şeklindeki algılamaları ile artmaktadır. Duygusal Bağlılık boyutu ile İş Tatmini'nin İçsel Tatmin boyutu arasında pozitif, çok zayıf (r= 0,125) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Kısacası, çalışanların duygusal

bağlılıkları arttıkça, içsel tatminleri de artmakta; duygusal bağlılıkları azaldıkça, içsel tatminleri de azalmaktadır. Duygusal Bağlılık boyutu ile İş Tatmini'nin Dışsal Tatmin boyutu arasında pozitif, çok zayıf (r= 0,174) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur. Yani, çalışanların duygusal bağlılıkları arttıkça, dışsal tatminleri de artmakta; duygusal bağlılıkları azaldıkça, dışsal tatminleri de azalmaktadır.

İçsel Tatmin ile Dışsal Tatmin boyutları arasında pozitif, yüksek (r= 0,754) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışanların içsel tatminleri arttıkça, dışsal tatminleri de artmakta; içsel tatminleri azaldıkça, dışsal tatminleri de azalmaktadır.

Üren yaptığı araştırmada korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ile örgütsel destek arasında anlamlı, pozitif yönlü ve orta şiddette bir ilişki gözlemiştir. Benzer ilişkiler, pozitif yönlü ve orta şiddette duygusal ve normatif bağlılık için de hesaplanmıştır. Duygusal ve Normatif bağlılığın doğru orantılı gelişen iki bağlılık boyutları olduğu bu araştırma ile benzer sonuçlar göstermektedir. Diğer taraftan aynı çalışmada korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel destek algısı ile devam bağlılığı arasında 0,05 anlam düzeyi için anlamlı bir ilişki görülmemiştir (Üren,2001:116).

Yapılan regresyon analizinde ise, algılanan örgütsel desteğin "Ekonomik Destek" boyutunun t-testi anlamlılık değerinin 0,05'in üzerinde çıkması nedeniyle bu değişken analizden çıkarılmış ve analiz yenilenmiştir. Analiz sonucunda Duygusal Destek ve Sosyal Destek boyutlarının, Normatif Bağlılık üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Çoklu korelasyon katsayısı 0,737 olarak çıkmıştır. Katsayılar dikkate alındığında Duygusal Destek ve Sosyal Destek'in, Normatif Bağlılık'ı pozitif yönde etkilediği standartlaştırılmış katsayılara göre sosyal desteğin normatif bağlılığa etkisinin daha yüksek olduğu tahmin sonucu elde edilmiştir.

Yapılan regresyon analizinde algılanan örgütsel desteğin "Duygusal Destek" boyutunun t-testi anlamlılık değerinin 0,05'in üzerinde çıkması nedeniyle bu değişken analizden çıkarılmış ve analiz yenilenmiştir. Analiz sonucunda Sosyal Destek ve Ekonomik Destek boyutlarının, Devam Bağlılığı üzerinde etkili olduğu

ortaya çıkmıştır. Çoklu korelasyon katsayısı 0,277 olarak çıkmıştır. Katsayılar dikkate alındığında Sosyal Destek ve Ekonomik Destek'in, Devam Bağlılığı'ını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Açıklayıcı değişkenlerin devam bağlılığına etkilerinin birbirlerine yakın olmasına karşın nispi olarak sosyal desteğin etkisi devam bağlılığına daha fazla olduğu tahmin sonucu elde edilmiştir.

Yapılan regresyon analizinde algılanan örgütsel desteğin "Duygusal Destek" ve "Sosyal Destek" boyutlarının t-testi anlamlılık değerlerinin 0,05'in üzerinde çıkması nedeniyle bu değişkenler analizden çıkarılmış ve analiz yenilenmiştir. Analiz sonucunda Ekonomik Destek boyutunun Duygusal Bağlılık üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Çoklu korelasyon katsayısı 0,326 olarak çıkmıştır. Katsayılar dikkate alındığında Ekonomik Destek'in, Duygusal Bağlılık'ı pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

Diğer bir araştırmanın regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel destek algısının duygusal bağlılığı 0,35 ve normatif bağlılığı ise 0,32 oranında etkilediği görülmektedir (Üren, 2011:116).

Tek değişkenli lojistik regresyon analizi sonuçlarına göre cinsiyet (p= 0,094), çocuk sayısı (p= 0,021), baba eğitimi (p= 0,087), duygusal destek (p= 0,000), sosyal destek (p= 0,000), ekonomik destek (0,006), kıdem (p= 0,005) ve evlilik süresi (p= 0,240) ile örgütsel bağlılık arasındaki farklar anlamlıdır (p<0,25).Gerçekleştirilen analizler sonucunda ikili lojistik regresyon modeline bağımsız değişkenler olarak cinsiyet, çocuk sayısı, baba eğitimi, duygusal destek, sosyal destek, ekonomik destek, kıdem ve evlilik süresi dahil edilmiştir. Diğer bağımsız değişkenler modele alınmamıştır. Analiz sonuçlarına göre çalışanların duygusal destek gördükleri şeklindeki algılamalarının, örgütsel bağlılığı 1,044 kat artırdığı görülmektedir (p<0,05). Yine aynı sonuçlara göre, çalışanların sosyal destek gördükleri şeklindeki algılamaları, örgütsel bağlılığı 1,144 kat artırmaktadır (p<0,05).

Yapılan regresyon analizinde algılanan örgütsel desteğin Ekonomik Destek boyutunun t-testi anlamlılık değerinin 0,05'in üzerinde çıkması nedeniyle bu

değişken analizden çıkarılmış ve analiz yenilenmiştir. Analiz sonucunda Duygusal Destek ve Sosyal Destek boyutlarının, İçsel Tatmin üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Çoklu korelasyon katsayısı 0,473 çıkmıştır. Katsayılar dikkate alındığında Duygusal Destek ve Sosyal Destek boyutlarının, İçsel Tatmin'i pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu açıklayıcı değişkenler arasında içsel tatminini en çok duygusal destek boyutu etkilemekte olup, bu da beklenen bir durum olabilmektedir.

Tahmin sonucunda algılanan örgütsel desteğin alt boyutlarından duygusal destek ve sosyal desteğin Dışsal Tatmin üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Çoklu korelasyon katsayısı 0,602 olarak çıkmıştır. Dışsal tatmini ençok etkileyen faktörlerden duygusal destek boyutunun standartlaştırılmış katsayılarına göre önemli olduğu vurgulanmıştır.

Tek değişkenli lojistik regresyon analizi sonuçlarına göre eşin iş durumu ($p= 0,198$), yetişilen yer ($p= 0,031$), otomobil sahipliği ($p= 0,146$), sektör ($p= 0,049$), sanayi alt sektör ($p= 0,000$), hizmet alt sektör ($p= 0,000$), duygusal destek ($p= 0,000$), sosyal destek ($p= 0,000$), ekonomik destek ($p= 0,000$), yaş ($p= 0,068$) ve kıdem ($p= 0,208$) ile iş tatmini arasındaki farklar anlamlıdır ($p<0,25$).

Gerçekleştirilen analizler sonucunda ikili lojistik regresyon modeline bağımsız değişkenler olarak eşin iş durumu, yetişilen yer, otomobil sahipliği, sektör, sanayi alt sektör, hizmet alt sektör, duygusal destek, sosyal destek, ekonomik destek, yaş ve kıdem dahil edilmiştir. Diğer bağımsız değişkenler modele alınmamıştır. Analiz sonuçlarına göre, çalışanların duygusal destek gördükleri şeklindeki algılamaları, iş tatminlerini 1,096 kat artırmaktadır ($p<0,05$). Yine aynı analizin sonuçlarına göre, çalışanların sosyal destek gördükleri şeklindeki algılamaları, iş tatminlerini 1,139 kat artırmaktadır ($p<0,05$). Ayrıca bu analiz sonuçlarına göre, hizmet sektöründe çalışanların iş tatminleri, sanayi sektöründe çalışanlara göre 0,583 kat daha azdır ($p<0,05$).

Bu sonuçlara dayanarak sanayi ve hizmet sektörlerindeki yöneticiler için örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkileri konusunda aşağıdaki öneriler sunulabilir.

- Örgütsel destek algılamasında çalışanların cinsiyetlerine göre farklı sonuçlar alınacağı, sosyal destek algılamasının erkek çalışanlarda daha etkili olduğu göz önüne alınabilir.
- Sosyal destek algılamasının lisansüstü çalışanlar için önemli olduğu, yöneticilerin uygulamalarında bunu göz önünde bulundurmaları önerilebilir.
- Sektörel olarak bakıldığında sanayi sektörü yöneticilerinin sosyal desteğe daha çok önem vermesi önerilebilir. Özellikle ağaç işleri alt sektöründe sosyal ve duygusal desteğin ön plana çıktığı göz önüne alınabilir.
- Hizmet sektörünün alt sektörlerinden olan sağlık sektöründe ekonomik desteğin ön plana çıktığı ve sağlık sektörü yöneticilerinin uygulamalarında ekonomik desteğe önem vermeleri önerilebilir.
- Çalışanın, duygusal destek gördüğü şeklindeki algılamasının sosyal destek gördüğü şeklindeki algılamasını ve bunun yanında normatif bağlılık ile içsel ve dışsal tatmini arttırdığı göz önüne alınabilir.
- Çalışanın sosyal destek gördüğü şeklindeki algılamasının normatif bağlılığı ile içsel ve dışsal tatminini arttırdığı göz önüne alınabilir.
- Ekonomik desteğin duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu göz önüne alınabilir.
- Çalışanların yaş, cinsiyet, çalışma süresi, medeni durum gibi demografik özellikleri ile algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi daha iyi betimlemek ve anlatmak adına farklı örgüt bağlamlarında karşılaştırmalı çalışmalar yapılması literatüre katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. 326-350.

Akhilendra, K. S. (2011). *Organizational Citizenship Behavior in India*. Lap Lamber Academic Publishing GmbH.

Akın, M., (2008). Örgütsel Destek, Sosyal Destek Ve /Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 25, 141-170

Aküzüm, C. ve Özmen, F. (2014). Eğitim Denetmenlerinin Mesleki Gelişim, Tükenmişlik ve İş Tatminine İlişkin bir Meta-Sentez Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 13 (49),* 31-54.

Alexander, J. (2008). *Supervisory and Organizational Support (SOS) Measures*. VDM Verlag Dr. Müller

Allen, N.J & Meyer, J.P. (1990). The measuremet and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.

Allen, G.D., Shore, L.M., ve Griffeth, R.W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29 (1), 99-118.

Angle, H., Perry, J. (1983). Organizational Commitment: Individual and Organizational Influences. *Work and Occupations*, 10(2), 123-146.

Arnett, D.B., Laverie, D.A. ve Mclane, C. (2002). Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,* 43(4), 87-96.

Ataman, G., (2002). *İşletme Yönetimi*. Türkmen Kitabevi

Aubé, C., Rousseau, V., ve Morin, E.M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: the moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (5), 479-495.

Aven, F.F., Parker, B. ve McEnvoy, G.M. (1993). Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 72, 642-648.

Aydemir, M. ve Erşan, C. (2011). Yeni kurulan üniversitelerde örgütsel bağlılık sorunu, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 13 (1); 55-72.

Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, C.8, S.1, 103-127.

Bakiev, E. (2013). The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance, *Journal of Applied Economics and Business Research*, 3 (3); 166-180.

Bayraktaroğlu, G. ve Özgen, Ö. (2008). Sosyal Sorumluluk Konusunda Tüketicilerin Beklentileri: Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi ile Önceliklerin Belirlenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22, (1), 321-341.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.

Benkhoff, B. (1997). Disentangling organizational commitment. *Personnel Review*. 26(2), 114-131.

Bolat, O. İ. (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. Ege Akademik Bakış, C. 11, S.2, 255-266.

Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.

Bozkurt, F., (2007). Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemiadamlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma,Yüksek Lisans Tezi

Bull, R. (2014). Reporting for sustainable success – by applying Maslow's hierarchy of needs to business. *Financial Management, Haziran*, 53-54.

Büyüköztürk, Ş. (2006). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Businees Horizons*, 39-48.

Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 11, 2010, S. 1–16

Cohen, A. ve Lowenberg, G. (1990). A Re-examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment. *Human Relations*, 43(10), 1015-1050.

Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005). Social Exhange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

Çakar, D., Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 68-90.

Çekmecelioğlu, H.G. ve Dinçel, G. (2014). Çalışanların Kurumsal İtibara İlişkin Algıları ve Bu Algıların Örgütsel Kıvanç, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Doğu Marmara Bölgesi Plastik Ambalaj Sanayi Üzerinde Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 5 (2), 79-94.

Çolakoğlu, Ü., Çulha, O., Atay, H. (2010). The Effects of Perceived Organizational Support on Employees' Affective Outcomes: Evidence from the Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management*, 16(2), 125-150.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 32, Sayı 2, 2014, 103-132

Dolcos, S. (2009). *Managing Life and Work Demands in Public and Private Sectors*. VDM Verlag Dr. Müller.

Dormann, C. ve Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior, 22,* 483–504.

Durna, E. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.

Ebby, L. T., Maher, C. P. ve Butts, M. M. (2010). The intersection of work and family life: The role of affect. *Annual Review of Psychology, 61,* 599–622.

EC (Commission of the EuropeanCommunities) (2001). Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, Avrupa Komisyonu Sunumu. http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf Erişim Tarihi: 24.11.2013

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D. ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 42-51.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., ve Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F. (2011). *Perceived Organizational Support Fostering Enthusiastic and Productive Employees*. American Psychological Association, Washington.

Emerson, R M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2 (1), 335-362.

Erdogan, B., Liden, R.C. ve Kraimer, M.L. (2006). Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.

Eser, G., (2011). Güven Eğiliminin Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt30 (1), 368

Fletcher, C. ve Williams, R. (1996). Performance management, job satisfaction and organizational commitment. *British Journal of Management*, 7, 169-179.

Fuller, J., Barnett, T., Hester, K. and Relyea, C. (2003). A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. *The Journal of Social Psychology*, 143(6), 789-91.

Furnham, A., Petrides, K.V., Jackson, C.J. ve Cotter, T. (2002). Do personality factors predict job satisfaction? *Personality and Individual Differences*,33,1325-1342.

Gakovic, A., & Tetrick, L.E. (2003). Perceived organizational support and work status: a comparison of the employment relationships of part-time and full-time

employees attending university classes. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), pp. 649-66.

George, J. M. (1989). Mood and absence. *Journal of Applied Psychology*, 74, 317-324.

Georgellis, Y., Lange, T. ve Tabvuma, V. (2012). The impact of lifeevents on job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior, 80 (2),* 464-473.

Gerstner, C.R., & Day, D.V. (1997). Meta-analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399–432.

Grusky, D. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.

Hoover R. S. (2008). *Ethical Climate Organizational Support and Affecctive Well-Being*. VDM Verlag Dr. Müller

Hrebiniak, L. G, & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related fac-tors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.

Ishfaq, A., Wan, K., Wan, I., Salmiah, M.A. (2012). *Perceived Organizational Support*. Lap Lamber Academic Publishing GmbH.

Iverson, R.D. ve Roy, P. (1994). A causal model of behavioral commitment: Evidence from a study of Australian blue-collar employees. *Journal of Management*, 20(1), 15-41.

İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (5:1).

İplik, E., İplik, F.N., Efeoğlu, İ.E. (2014). Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Y.6, S.12

İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasindaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 4.

İşler, D. B. ve Özdemir, Ş. (2010). Hastane Işletmelerinde Içsel Pazarlama Yaklaşımının Iş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Isparta İli Örneği, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13 (2); 115-142.

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Kaplan, M. (2010). *Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği*, Doktora Tezi, Konya.

Karaman, F. ve Altunoğlu, A. E. (2007). Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi* Yıl:2007 Cilt:14 Sayı:1.

Ketchand, A.A ve Strawser, J.R. (2001). Multiple dimensions of organizational commitment: Implications for future accounting research. *Behavioral Research in Accounting*, 13, 221-244.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım A.Ş., İstanbul.

Korkut, F. (2010), Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarının İş Tatminine Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Bir Alan Araştırması, Beykent Üniversitesi, Sosyal

Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Köse, S., (2008). Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Gıda İşletmesinde Uygulama, Yüksek Lisans Tezi

Lambert, S. J. (1991). The combined effects of job and family characteristics on the job satisfaction, job involvement and intrinsic motivation of men and women workers. *Journal of Organizational Behavior, 12,* 341–363.

Larkin, T. J., Larkin, S. (1994). *Communicating Change*. Mc Graw-Hill

Lester, D., Hvezda, J., Sullivan, S. ve Plourde, R. (1983). Maslow's hierarchy of needs and psychological health. *Journal of General Psychology, 109*, 83-85.

Lester, D. (2013). Measuring Marlow's Hierarchy of Needs. *Psychological Reports: Mental & Physical Health, 113 (1),* 15-17.

Levinson, H. (1965). Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9 (4), 370-90.

Liden, R., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.

Liu, W. (2004). Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices with Important Work Outcomes. *Unpublished doctoral dissertation*. University of Maryland.

Locke, E.A. ve Latham, G.P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science, 1 (4),* 240-246.

Lok, P., Crawford, J. (2001) Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613.

Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour, 2*, 99-113.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal,* 43: 738-748.

Mathieu, J. ve Zajac, D. (1990). A review of meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin,* 108(2), 171-194.

Mcclurg, L.N. (1999). Organizational commitment in the temporary help-service industry. *Journal of Healthcare Management*, 46(3), 173-186.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1988). Links Between Work Experiences and Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1,61-89.

Meyer, J.P., Stanley D.J., Herscovitch L. ve Topolnytsky L. (2002). Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Mir, A., Mir, R. ve Mosca, J.B. (2002). The New Age Employee: An Exploration of Changing Employee-Organization Relations. *Public Personnel Management*, 31(2), 187-200

Molm, L. D. (1994) Dependence and risk: Transforming the structure of social exchange. *Social Psychology Quarterly,* 57: 163-176.

Morris, J. H., & Steers, R. M. (1980). Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 50-57.

Mowday, R.T., Steers, R. M., & Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-227.

Mutasim, N., Rahman, A. ve Hanafiah, H. (2002). Commitment to organization versus commitment to profession: Conflict or compability? *Jurnal Pengurusan*, 21, 77-94.

Namasivayam, K. ve Zhao, X. (2007). An Investigation of Themoderating Effects Of Organizationalcommitment On Therelationships Between Work-Family Conflictand Jobsatisfaction Among Hospitality Employees In India, *Tourism Management*, 28; 1212-1223.

Nguyen, T.D, Victor B.K. (2009). *What is the Effect of Knowledge Management?* VDM Verlag Dr. Müller

Oliver, N. (1990). Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence From the U.K. *Human Relations*, 43(6), 513-526.

Özbek ve Kosa, (2009). Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteğive Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi : Kırgızistan'da Banka İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 34, 189-212

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destekle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ. İ. B. F. Dergisi*, 18 (2), 113-130.

Özmen, Ö., Arbak, Y., & Özer, P.S. (2007). Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Academic Review*, 7(1), 17-33.

Özşahin, M., Zehir, C., Acar, A. Z. ve Sudak, M. K. (2013). The effects of Leadership and Market Orientation on Organizational Commitment, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99; 363-372.

Perugini, M., & Gallucci, M. (2001). Individual differences and social norms: The distinction between reciprocators and prosocials. *European Journal of Personality*, 15: 19-35.

Ramiall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations. *Journal of American Academy of Business*. 52-63.

Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.

Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 825-36.

Sadaf, S. (2011). *Impact of Perceived Organizational Support*. Lap Lamber Academic Publishing GmbH.

Salge, C., Glackin, C. ve Polani, D. (2014). Changing the Environment Based on Empowerment as Intrinsic Motivation. *Entropy, 16*, 2789-2819.

Scandura, T.A. ve Lankau, M.J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. 18, 377-391.

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.

Shiu, Y.-M. ve Yu, T.W. (2010). Internal Marketing, Organisational Culture, Job Satisfaction, and Organisational Performance in Non-Life Insurance. *The Service Industries Journal*, 30(6): 793-809.

Shore, L.M. and Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 774-80.

Solinger, O.N., van Olffen, W. ve Roe, R.A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.

Stevens, J. M., Beyer, J., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 380-396.

Stone, E. F, & Gueutal, H. G. (1985). An empirical derivation of the dimensions along which characteristics of jobs are perceived. *Academy of Management Journal*, 28, 376-396.

Strong, L. L. Ve Fiebert, M. S. (1987). Using paired comparisons to assess Maslow's hierarchy of needs. *Perceptual & Motor Skills, 64,* 492-494.

Suciu, L.E., Mortan, M. ve Lazar, L. (2013). Vroom's Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy.*Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 39, 180-200.

Suliman, A. ve Iles, P. (2000). Is Continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: A new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-422.

Turunç, Ö., Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi,* 17 (2), 183-208.

Tutar, H., Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi : Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 65, Sayı 2

Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,* S.1

Ünsar, S. (2011). Motivasyonunun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 25.

Üren, S. (2011), *Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Firma Örneği*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Van Eeerde, W. ve Thierry, H. (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-member exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H., & Tetrick, L.E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598.

Wernimont, P. (1966). Intrinsic and extrinsic factors in job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 50, 41–50.

West, R. ve Turner, L. (2009). *Introducing Communication Theory*. McGraw Hill.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

Yavuz, E. (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.

Yücel, İ. (2012). İş Tatmini İle Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki Ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi-Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akademik Bakış Dergisi, Sayı 33, 14

Zalewska, A.M. (2010). Relationships between anxiety and job satisfaction. Three approaches: 'Bottom-up', 'top-down' and 'transactional'. *Personality and Individual Differences*, 50, 977-986.

EKLER

EK-1: Anket Formu

EK-2: Özgeçmiş

EK-1: Anket Formu

1. Kaç Yaşındasınız? (lütfen yazınız ……..)

2. Cinsiyetiniz? ( ) Bay ( ) Bayan

3. Öğrenim durumunuz? ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön lisans
( ) Lisans ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora

4. Bu işyerinde kaç yıldır çalışmaktasınız? (lütfen yazınız ……..)

5. Medeni durumunuz? (cevabınız bekar ise 9. Soruya geçiniz)
( ) Evli ( ) Bekar

6. Kaç çocuğunuz var? ( ) Yok ( ) 1 ( ) 2
( ) 3 ( ) 4 ve üstü

7. Kaç yıllık evlisiniz? (lütfen yazınız ……..)

8. Eşinizin iş durumu? ( ) Çalışıyor ( ) Çalışmıyor

9. Yetişme çağınızda (7-19 yaşları arasında) en uzun süre bulunduğunuz yer?
( ) Köy ( ) Belde/bucak ( ) İlçe
( ) İl ( ) Büyükşehir

10. Siz dahil toplam kaç kardeşsiniz? (lütfen yazınız ……..)

11. Babanızın eğitim durumu nedir?
( ) Okuryazar değil ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Üniversite

12. Annenizin eğitim durumu nedir?
( ) Okuryazar değil ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Üniversite

13. Kendinize ait eviniz var mı? ( ) Var ( ) Yok

14. Kendinize ait otomobiliniz var mı? ( ) Var ( ) Yok

15. Görev yaptığınız sektör nedir?

( ) Sanayi (lütfen iş kolunu yazınız - tekstil, kimya vb - ……..)

( ) Hizmet (lütfen iş kolunu yazınız - finans, sağlık vb - ……..)

Değerli katılımcı aşağıdaki ifadeleri okuyunuz ve size göre en uygun yanıtı X ile işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kariyer hayatımın geri kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.					
2. Bu işletmenin problemlerini kendi problemim gibi görüyorum.					
3. Bu işletmede kendimi ailenin bir parçasıymış gibi hissetmiyorum.					
4. Bu işlemeye karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
5. Bu işletmenin benim için çok özel bir anlamı var.					
6. Bu işletmeye karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum.					
7. İsteseydim bile bu işyerinden ayrılmam benim için şu anda çok zor olurdu.					
8. Eğer bu işletmeden şu an ayrılmaya karar verirsem, hayatımda birçok şey berbat olacaktır.					
9. Şu an bu kurumda arzu ettiğimden değil de daha çok mecbur olduğum için kalıyorum.					
10. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğuna inanıyorum.					
11. Bu kuruluştan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de dışarıdaki alternatiflerin az oluşudur.					
12. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri de bana kişisel birçok fedakârlık yapmamı gerektirecek olması ve başka bir örgütte burada sağladığım faydaları sağlayabileceğimin garantisinin olmamasıdır.					

13. Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
14. Bu işletmede çalışmaya devam etmek için manevi bir yükümlülük hissetmiyorum.					
15. Benim için avantajlı olsa da, bu işletmeden şu an ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.					
16. Bu işletmeden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
17. Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.					
18. Buradaki insanlara karşı bir sorumluluk hissediyorum kişisel ilişkilerimi bozmam doğru olmaz. Bu yüzden bu işletmeden ayrılmak istemem.					
19. Bu işletmeye çok şey borçluyum.					
20. Çalıştığım işyeri yaptığım katkıları kendisi için değerli bulur.					
21. Çalıştığım işyeri yerime daha düşük ücretle çalışacak birini bulsaydı onu işe alırdı.					
22. Çalıştığım işyeri fazladan gösterdiğim çabalarımı takdir etmez.					
23. Çalıştığım işyeri hedef ve değerlerimi ciddi şekilde dikkate alır.					
24. Çalıştığım işyeri hastalığımdan kaynaklanan uzun süreli yokluğuma anlayış gösterirdi.					
25. Çalıştığım işyeri yapacağım herhangi bir şikâyetimi dikkate almaz.					
26. Çalıştığım işyeri beni etkileyecek bir karar alması gerektiğinde benim çıkarlarımı umursamaz.					

27. Bir sorunum olduğunda çalıştığım işyeri bana yardım eder.					
28. Çalıştığım işyeri mutluluğumu gerçekten önemser.					
29. Çalıştığım işyeri yeteneklerimi en iyi şekilde kullanabilmem için kendimi geliştirmeme destek olur.					
30. Çalıştığım işyeri benim kişisel bir sorundan kaynaklanan yokluğumu anlayışla karşılamaz.					
31. Çalıştığım işyeri işimi yapabilecek daha etkin bir yöntem bulursa beni işten çıkartacaktır.					
32. Çalıştığım işyeri elimde olmadan yapacağım bir hatayı bağışlar.					
33. Çalıştığım işyeri benim yerime birini işe almayı düşündüğünü öğrenirsem performansımda önemli bir düşüş olmaz.					
34. Çalıştığım işyeri kariyerimin geri kalanında bu işyerinde çalışmamdan önemli bir fayda sağlamayacağını düşünmektedir.					
35. Çalıştığım işyeri üst kariyer basamaklarına yükselmem için bana fazla olanak sağlamaz.					
36. İşimde en iyisini yapsam dahi çalıştığım işyeri bunun farkına varmayacaktır.					
37. Çalıştığım işyeri çalışma şartlarımın değiştirilmesi hususunda mantıklı bir talebim olursa bunu yerine getirecektir.					
38. Eğer işten çıkartılmış olsaydım, işe yeniden eleman alınacağı zaman, çalıştığım işyeri beni tekrar işe almak yerine yeni bir eleman almayı tercih ederdi.					
39. Özel bir ricam olduğunda çalıştığım işyeri bunu yerine getirme konusunda isteklidir.					
40. Çalıştığım işyeri yaptığım işten genel olarak tatmin olup olmadığımı önemser.					

41. Çalıştığım işyeri eğer fırsat bulursa beni istismar (iyi niyetimi kötüye kullanmak) eder.					
42. Çalıştığım işyeri bana çok az ilgi gösterir.					
43. Eğer işi bırakmayı düşünseydim çalıştığım işyeri kalmam için beni ikna etmeye çalışırdı.					
44. Yöneticilerim fikirlerimi önemser.					
45. Çalıştığım işyeri işe alınmamın büyük bir hata olduğunu düşünmektedir.					
46. Çalıştığım işyeri benim işimdeki başarılarımdan her fırsatta gurur duyar.					
47. Çalıştığım işyeri için kar etmek konusu, benden daha önemlidir.					
48. Bana verilen bir işi zamanında tamamlayamasaydım, çalıştığım işyeri bunu anlayışla karşılardı.					
49. Çalıştığım işyeri daha fazla kar etseydi, maaşımda artış yapmayı düşünürdü.					
50. Çalıştığım işyeri yaptığım işi bir başkasının da en az benim kadar iyi yapabileceğini düşünmektedir.					
51. Çalıştığım işyeri emeğimin karşılığı olan maaşı ödememektedir.					
52. Çalıştığım işyeri niteliklerime uygun olan en iyi işi bana vermeyi arzu eder.					
53. Yaptığım işe/göreve artık ihtiyaç duyulmasaydı, çalıştığım işyeri bana bu işyeri içinde başka bir iş vermektense işten çıkarmayı tercih ederdi.					
54. Çalıştığım işyeri yaptığım işi mümkün olduğunca ilginç ve zevkli hale getirmek için çaba gösterir.					

55. Yöneticilerim benim bu işyerinin bir parçası olmamla gurur duymaktadır.					
Değerli katılımcı aşağıdaki ifadeleri okuyunuz ve size göre en uygun yanıtı X ile işaretleyiniz.	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1. İşimin, beni her zaman meşgul etmesinden,					
2. İşimin, bana tek başıma çalışma olanağını vermesinden,					
3. İşimin, bana ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı vermesinden,					
4. İşimin, bana toplumda saygın bir kişi olma sansını vermesinden,					
5. İşimin, beni vicdana aykırı olan şeyleri yapma durumunda bırakmamasından,					
6. İşimin, bana sabit bir iş sağlamasından,					
7. İşimin, bana başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı vermesinden,					
8. İşimin, bana kişilere ne yapacaklarını söyleme şansı vermesi bakımından,					
9. İşimin, bana kişisel yeteneklerimi kullanma şansı vermesinden,					
10. İşimin, bana iyi bir çalışma karşılığında takdir edilme olanağı sağlamasından,					
11. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden,					
12. İşimin, terfi olanağını sağlamasından,					

13. Üstlerimin yönetim tarzından,					
14. Amirimin karar vermedeki yeteneğinden,					
15. İşim ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından,					
16. İşim karşılığında aldığım ücretten,					
17. İşimin, aldığım kararları uygulama serbestliği vermesinden,					
18. İşimi yaparken, kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını sağlamasından,					
19. Çalışma yerinin fiziki şartlarından,					
20. Çalışma arkadaşlarımın, birbirleriyle anlaşmalarından,					

EK-2: Özgeçmiş

12.03.1978 Kocaeli doğumluyum. İlkokul, ortaokul ve liseyi Kocaeli'de tamamlayarak 1997 yılında Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde lisans eğitimine başladım. 2002 yılında lisans eğitimimi tamamlayarak Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladım. 2005 yılında yüksek lisansımı tamamladım.

2003 yılında Trakya Üniversitesi Saray Meslek Yüksekokulu'nda Öğretim Görevlisi olarak çalışmaya başladım. 2013 yılına kadar İşletme Yönetimi, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları ve Dış Ticaret ön lisans programlarında Yönetim ve Organizasyon, Bilgisayarlı Muhasebe, Girişimcilik derslerini verdim. 2013 yılında Kocaeli Üniversitesi'nde görev yapmaya başladım. İngilizce bilmekteyim. Evliyim ve bir çocuk babasıyım.