

# İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TUTUMLARININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE VERİMLİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR ARAŞTIRMA

HÜLYA ÇEKMECELİOĞLU

Yard.Doç.Dr., Kocaeli Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

## ÖZET

*Örgütsel bağlılık ve iş tatmini, örgütsel etkililik, verimlilik ve iş performansının önemli belirleyicileri olup işten ayrılma niyeti ve devamsızlığı etkileyebilirler. Bu çalışmada, 1- örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri 2- iş ile ilgili tutumların (örgütsel bağlılık unsurları, iş tatmini, işten ayrılma niyeti) verimlilik üzerindeki etkileri 3- örgütsel bağlılığın üç bileşeni ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma Gebze’de, kimya sektöründe faaliyet gösteren dört büyük ölçekli işletmede yapılmış, elde edilen veriler SPSS 11.0 programı ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Çoklu regresyon analizi duygusal bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Aynı zamanda, araştırma sonuçları duygusal bağlılık, iş tatmini ve normatif bağlılığın verimliliği pozitif yönde etkilediğini, iş tatmininin verimlilik üzerindeki etkisinin ise diğer değişkenlerin etkisinden daha güçlü olduğunu göstermektedir.*

**Anahtar kelimeler:** iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve verimlilik

## ABSTRACT

*Organizational commitment and job satisfaction are important aspects of organizational effectiveness, productivity and job performance, and may impact*

*on intention to leave, absenteeism. In this research (1) the effects of three components of organizational commitment and job satisfaction on intention to leave (2) the effects of employees work related attitudes (organizational commitment, job satisfaction, intention to leave) on productivity and (3) relationship among job satisfaction, organizational commitment are examined. Survey is conducted on 4 large scale firms operating in chemical industry in Gebze and data are analyzed through the SPSS 11.0 statistical packet program. The results of research revealed that there are positive correlation between job satisfaction and affective commitment.. Multiple regression analysis indicated that job satisfaction and affective commitment have negativ effect on intention to leave. The results further indicated that job satisfaction, affective commitment and normative commitment have significant effect on productivity, and the effect of job satisfaction on productivity is stronger than the other variables.*

**Keywords:** *job satisfaction, intention to leave, organizational commitment, productivity*

## 1-GİRİŞ

Yapılan araştırmalar mutlu çalışanların verimli çalışanlar olup olmadığı konusunda bazı çelişkili sonuçlara varmaktadır. Hawthorn araştırmaları (1930) ile çalışan tutumlarının performans üzerindeki etkisinin farkına varılmış ve “mutlu çalışan verimli çalışandır” tanımı genel bir kabul görmüştür. Buna karşın, literatür incelendiğinde iş tatmini ile iş performansı arasında zayıf ve tutarsız ilişkiler saptayan araştırmalarda bulunmaktadır (Saari, Judge, 2004:396).

Örgütsel davranış araştırmacılarının ilgisini çeken bir diğer önemli konu olan örgütsel bağlılığın da örgütsel etkililik ve verimlilik açısından önemli olduğu vurgulanmaktadır (Steers, 1977; Chaw 1994; Marciori & Henkin,2004 ; Porter et al,1976; Meyer et al, 2001). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalarda, araştırmacıların genellikle, bu iş tutumlarını belirleyen nedenler, tutumların davranışsal sonuçları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Porter et al, 1976; Meyer & allen, 1991; Meyer et al, 2001; Rusbelt, Farrell, Rogers, Mainous,1988; Organ 1988; Sari; Judge, 2004: 398). Uzmanlar yapılan araştırmalara rağmen, iş tatmini ile örgütsel bağlılık tutumlarının nedenleri, sonuçları gibi alanlarda halen boşluklar olduğunu ve kültürler arası kıyaslama yapmak için yeterli sayıda veri olmadığını ifade etmektedirler (Saari,Judge, 2004: 395; Meyer et al 2001:41). Bu çalışmada örgütsel bağlılığın üç unsuru, iş tatmini, işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler ile tutumların verimlilik üzerindeki etkileri incelenmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1 Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

Emek pazarı şartlarına göre bağlı çalışan gerekli ve değerli bir örgütsel kaynaktır (Chen, 2004; 438). Örgüte duyulan sadakat, özveride bulunma, kendini adama ve katılma gibi kavramlarla tanımlanan bağlılık, iş çevresine değer katan ve örgüte pozitif etkileri olan bir faktör olarak kabul edilmektedir (Marciori & Henkin, 2004: 353). Çalışan bağlılığının önemli olmasının bir nedeni de, bağlılığın çalışanların işyerlerinde ki zamanı nasıl geçirecekleri üzerinde bir etkisinin olmasıdır. Bağlılığın yapısındaki değişikliklere yön veren şartların çalışan morali, motivasyonu, performansı ve nihayet örgüt başarısı üzerinde etkisi vardır (Meyer, Allen, Topolnystk, 1998:3).

Örgütsel bağlılık genel olarak çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel bağlılık, bireylerin organizasyona karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır. Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve organizasyon değerlerine karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (O'Reilley Charles, 1989:18).

Örgütsel bağlılık ile ilgili giderek artan kültürler arası çalışmalar İngiltere, Avustralya, Kanada, Rusya, Güney Kore, Japonya, Çin, Birleşik Arap Emirlikleri, Tayvan, Türkiye gibi ülkelerde yürütülmeye devam etmektedir (Örn. Ko, Pricew, Mueller 1991; Allen, 2003; Alhajjar A, 1999; Darwish 2000; Demircan, 2003; Yüksel, 2003; Çöl, 2004; Chen 2004).

Örgütsel bağlılık konusunda Meyer & Allen (1984) tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli oldukça kabul gören ve kullanılan bir model olarak bilinmektedir. Çok boyutlu bir yapı olarak Meyer & Allen'in örgütsel bağlılık modelinde bireyin örgüte olan bağlılığının duygusal, normatif ve zorunlu olmak üzere farklı üç bileşenden meydana geldiği ifade edilmektedir (Meyer, Stanley, Herscovitch and Topolnysky, 2001:20-21). Bu modele göre bireylerin örgütsel bağlılıkları duygusal, ahlaki ve zorunluluk temelli olabilir.

Meyer & Allen (1991) modelinin birinci unsuru olan duygusal bağlılık, çalışanların organizasyona olan duygusal ilgileri, örgüte katılma ve örgütle özdeşleşme isteği olarak tanımlanmıştır. İkinci unsur olarak zorunlu bağlılık, kişinin işsiz kalması durumunda katlanması gereken maliyete ilişkin algısından kaynaklanan örgüte devam bağlılığıdır (Meyer, Allen, Topolnysky, 1998:42). Zorunlu bağlılık, bireyin mevcut

ilişkiler ağında kalma mecburiyetinden kaynaklanmaktadır (Clugston,2000). Üçüncü bağlılık unsuru olarak normatif bağlılık, ahlaki değerleri, inançları içermekte olup organizasyonda kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır (Meyer, Allen, Topolnytsky, 1998,42). Çalışan, sadakat, görev, yükümlülük gibi hislerinden dolayı organizasyonda kalmayı tercih etmektedir (Clugston,2000). Genel olarak güçlü duygusal bağlılığa sahip olan çalışanların örgütte kalmayı istediklerini hissettikleri için kaldıklarını, güçlü normatif bağlılığa sahip bireylerin örgütte kalmaya zorunlu olduklarını düşündükleri için kaldıklarını, güçlü zorunlu bağlılığa sahip bireylerin ise buna ihtiyacı oldukları için kaldıklarını ifade etmektedir (Demircan, 2003,39).

Duygusal, normatif ve zorunlu bağlılığı değerlendirmek için yapılan meta analizinde, bağlılığın bu üç türü arasında ilişkiler, bağlılık türlerinin belirleyicileri ile bağlılığın ilişkili olduğu değişkenler ve sonuçları teşhis edilmiştir. Yapılan analizlerde, üç bağlılık unsurunun farklı ve ayırt edilebilir değişkenler olduğu, bağlılığın iş tatmini, işe bağlılık ve mesleğe bağlılıktan farklı olduğu tespit edilmiştir (Meyer, et al, 2001,22).

Yapılan birçok araştırma da çalışanların örgütsel bağlılıklarının en önemli belirleyicisinin iş tatmini olduğu ortaya çıkmaktadır (Alhajjar,1999; Meyer, et al, 2001,22, Chen, 2004). Kuzey Amerika'nın içinde ve dışında yapılan araştırmalarda iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında çok güçlü bir ilişkiye rastlandığı görülmektedir (Meyer et al 2001:32).

Pozitif iş tutumlarından biri olan iş tatmini kişinin iş ve iş şartlarına karşı geliştirdiği bir tutumdur (Luthans, 1994, 108-113). Bağlılık ile iş tatmini kıyaslanacak olursa, odak açısından bağlılık daha geniş bir alan olan örgüte yöneltilmiş bir tutum iken, iş tatmini daha spesifik olan işe karşı yöneltilmiş bir tutumdur, zaman açısından bağlılık daha uzun dönemli ve daha devamlı bir özelliğe sahip iken iş tatmini iş ve işin özelliklerine karşı daha kısa süreli ve daha geçici bir oryantasyonu yansıtmaktadır (Marchiori, Henkin, 2004, 353). İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Schneider & Snyder,1975:31).

Genellikle İnsan Kaynakları uygulamacılarının iş tatmini konusunda iş koşullarının önemini anladıkları, örgütsel programlar ve yönetsel uygulamalar ile çalışan tutumlarını etkilemeye çalıştıkları görülmektedir. Ancak son 20 yılda iş tatmininde kişisel özellik ve

eğilimlerin, kültürel farklılıkların önemini anlaşılmamasını sağlayan araştırma bulguları olmasına rağmen henüz bu durumun uygulamacılar tarafından anlaşılmadığı görülmektedir. Birçok çalışma kişisel eğilim ile iş tatmini arasında ilişki olduğunu gösterse de, organizasyonlar direkt olarak çalışan kişiliğini etkileyememekte bunun yerine çalışan ile işler arasında en iyi eşleştirmeyi yapacak seçim metotlarını kullanarak ve seçilen insanları kendileri için en uygun olan işlere yerleştirerek iş tatminlerini geliştirmeye çalışmaktadır (Saari, Judge, 2004: 396).

## **2.2. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler**

Örgütsel etkinlik açısından önemli bir belirleyici olan iş tatmini ve örgütsel bağlılığın aynı zamanda işten ayrılma niyetini de etkileyen önemli bir faktör olduğu görülmektedir.

Çalışan davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen işten ayrılmanın halen organizasyonlar için önemli bir sorun olma niteliğini taşıdığı görülmektedir (Porter, et al. 1974:603). Çalışanların gönüllü olarak işten ayrılmalarına neden olan süreci anlamak örgütsel etkililiği arttırmak ve çalışanları örgüte bağlı kılmak için gerekli olan politikaları yapılandırmak için oldukça önemlidir (Bentein, Vandenberghe, Vandenberg, Stinglhamber, 2005:468). İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylem olarak tanımlanmaktadır (Rusbelt, Farrell, Rogers, Mainous, 1988:599).

Bazı kanıtlar, ayrılma niyetinin örgütsel bağlılığın bir göstergesi olduğunu bulgulamaktadır. Kişi eğer organizasyon değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa, organizasyondan ayrılmak istemeyecektir (Porter, et al. 1974: 604). Örneğin Meyer ve arkadaşlarının araştırmalarında, bağlılığın üç unsuru da işten ayrılma oranı ile negatif ilişkili bulunmuş olup, duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti ile daha kuvvetli bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır (Meyer, et al, 2001:21). Benzer olarak Hackett, Bycio, Hausdorf (1994: 18) duygusal, normatif ve zorunlu bağlılığın işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkiye sahip olduğunu ve duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin diğerlerine oranla daha kuvvetli olduğunu saptamıştır. Bazı araştırmalar da ise iş tatmininin işten ayrılma, devamsızlık gibi iş tutumlarını belirleyen bir değişken olduğu bulgulanmaktadır. İş tatmininin yüksek olduğu durumlarda genellikle işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğu görülmektedir (Rusbelt,

Farrell,Rogers,Mainous,1988:599). Ancak yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın iş tatminine oranla işten ayrılma ile devamsızlığın daha iyi bir göstergesi olduğunu göstermektedir (Porter, Steers, Mowday & Boulian,1974; Meyer&Allen , 1991; Ko, Price, Mueller,1997:961).

### **2.3. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Verimlilik İle İlişkileri**

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini tutumlarının örgütsel etkililik, verimlilik ve iş performansı açısından oldukça önemli olduğu yapılan literatür taraması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Steers, 1977; Chaw 1994; Marciori & Henkin,2004 ; Porter et al,1976; Meyer et al, 2001; Organ 1988; Sari; Judge, 2004: 398). Bağlılıktaki değişimlerin uzun dönemli bireysel verimlilik ile ilgili olduğu ve çalışanların gönüllü olarak işten ayrılmasının örgütsel etkililiği azalttığı ifade edilmektedir (Bentein, Vandenberghe, Vandenberg, Stinglhamber,2005:468)

Chaw (1994) yüksek seviyede duyulan bağlılığın çoğu zaman daha fazla sorumluluk sahibi olma, daha fazla sadakat ve daha yüksek verimlilikle sonuçlandığını ifade etmektedir. Yüksek performansa sahip bir çalışanın örgütte kalma isteği örgütsel verimliliği arttırmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar örgüt amaçlarına ulaşabilmek için ekstra çaba sarf ettiklerinden ayrılmayı düşünmemektedirler (Çöl, 2004:501). Çalışanların işlerinden hoşlanmaları ve iş becerilerinin yüksek olması durumunda, iş tatmini ile verimlilik arasında bir ilişki olduğu görülmektedir (*Mullins, 1993: 483*). Araştırmalar iş tatmini yüksek bireylerin zihinsel ve fiziksel sağlıklarının daha iyi olduğu, işi ile ilgili görevleri daha çabuk öğrendiğini, iş kazlarının daha az olduğunu daha az şikayet ettiklerini göstermektedir. Pozitif açıdan bakılacak olursa iş tatmini duyan kişinin diğer çalışanlara müşteriye yardımcı olma işbirliğine yönelik olma gibi daha fazla prososyal davranış sergilediğini bulunmuştur. Sonuç olarak çoğu örgütsel davranış araştırmacısı yöneticilere iş tatminine önem vermeleri gerektiğini ve bunun örgüt etkinliği açısından önemli olduğunu ifade etmektedir. Diğer taraftan iş tatmininin düşük olmasının örgüt açısından pek çok negatif etkisi olabilecektir (Luthans , 124).

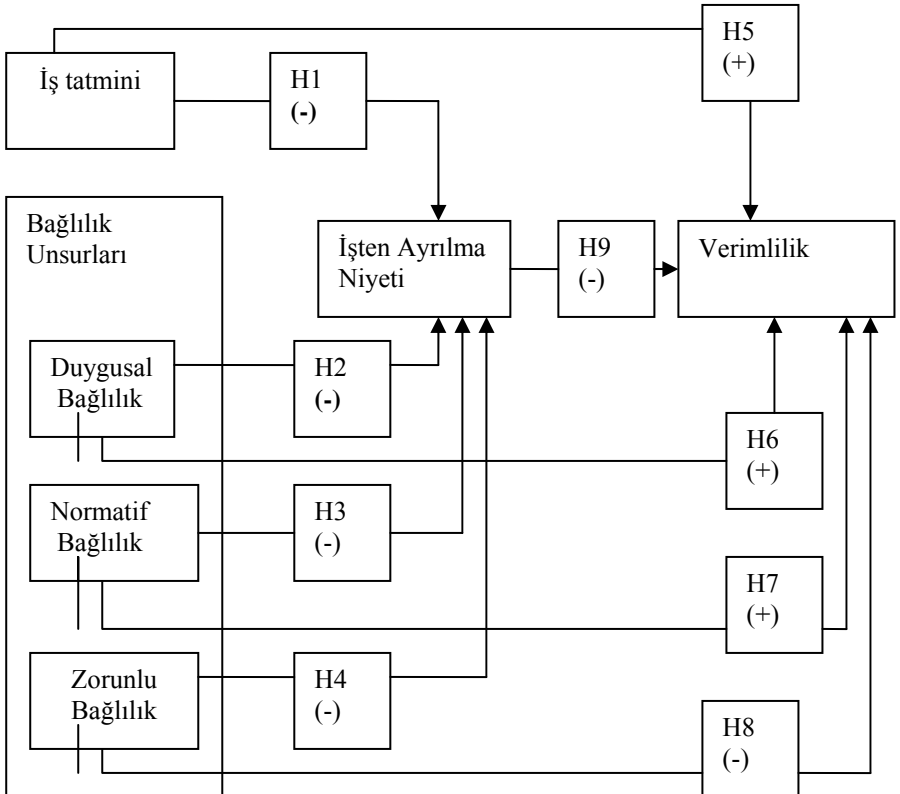
İş tutumları ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde tatmin ve bağlılığın verimlilik artışıdaki rolünün vurgulandığı ancak, daha çok bağlılık ile iş performansı, ya da tatmin ile iş performansı arasındaki ilişkilerin araştırıldığı, iş tutumları ile verimlilik arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların az olduğu görülmektedir. Oysa, verimlilik tarihsel sürecin her aşamasında işletme performansının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle bu araştırmada çalışanların işe ilişkin

tutumlarının (örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti) verimliliği arttırmadaki rolü ve tutumlar arasındaki ilişkiler irdelenmektedir.

### 3. ARAŞTIRMA MODELİ

Şekil 1'de yer alan araştırma modelinde görüldüğü üzere bu çalışmada iş tatmininin (H1), Örgütsel bağlılık unsurlarından duygusal bağlılık (H2), normatif bağlılık (H3) ve zorunlu bağlılığın (H4) işten ayrılma niyetini negatif yönde etkileyeceğine yönelik hipotezler sınanmaktadır. Araştırmada aynı zamanda iş tatmini (H5), duygusal bağlılık (H6) ve normatif bağlılığın (H7) verimliliği pozitif, zorunlu bağlılık (H8) ile işten ayrılma niyetinin (H9) verimliliği negatif yönde etkileyeceğine yönelik hipotezler de sınanmaktadır.

**Şekil 1: Araştırma Modeli**



## 4. METODOLOJİ VE BULGULAR

### 4.1. Örneklem, Yöntem ve Ölçümler

Bu araştırma, Gebze-Dil ovası bölgesinde, kimya sektöründe faaliyet gösteren dört boya sanayi firmasında yapılmıştır. Anket formları, bu firmalarda çalışan beyaz yakalı personelin tamamen gönüllü katılımlarına dayanarak doldurulmuştur. 130 personelden elde edilen veriler SPSS 11.0 programı kullanılarak faktör analizi, güvenilirlik analizi, regresyon ve korelasyon analizine tabi tutularak değerlendirilmiştir. Örneklem demografik özellikleri incelendiğinde 53 (%41) kişinin lise mezunu 61(% 47) kişinin üniversite mezunu 16 kişinin (% 1) yüksek lisans mezunu, 96 kişinin (%73) erkek, 34 kişinin (%27) bayan olduğu görülmektedir. Katılımcıların 55 (%42) bekar, 75 (%58) evlidir. Bu çalışmada katılımcıların demografik özellikleri ile iş tatmini, bağlılık, yaratıcılık arasındaki ilişkiler değerlendirilmemiştir. Ölçekte yer alan sorular (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklindeki beşli likert ölçeğine göre derecelenmiştir.

Örgütsel bağlılığın unsurları olan duygusal, normatif ve zorunlu bağlılık ile ilgili soru grupları, Meyer&Allen (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinden titiz bir çalışma sonucu adapte edilmiştir. Duygusal bağlılık ölçeğinde üç soru, normatif bağlılıkta üç soru, zorunlu bağlılıkta ise dört soru yer almaktadır. Araştırmada kullanılan iş tatmini ile ilgili üç soru Hackman&Oldham (1975) tatmin ölçeğinden, verimlilik ile ilgili altı soru Amabile (1995) verimlilik ölçeğinden alınmıştır.

### 4.2. Faktör Analizi ve Korelasyonlar

Faktör analizi Principal Component Analiz Yöntemi ile yapılmış, rotasyon, Varimax (Kaiser Normalizasyon) yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğe ait soru gruplarının faktör analizleri sonuçları Tablo 1'de her bir faktöre ait güvenilirlik derecesi (alfa katsayısı) Tablo 2'de yer almaktadır. İş tatmini faktörünün alfa katsayısı 0.79, örgütsel bağlılık unsurları olan duygusal, normatif ve zorunlu bağlılığın alfa katsayıları 0.79, 0.65 ve 0.80 olarak saptanmıştır. İşten ayrılma niyeti ile verimlilik değişkenlerinin alfa katsayıları 0.88'dir. Modelde kullanılan tüm değişkenler ile ilgili ortalama, standart sapma ve alfa katsayıları ile bütün değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları Tablo 2'den izlenebilir.



Tablo1:Kullanılan Ölçeklerde Yer Alan Sorular İle İlgili Faktör Yükleri

Sorular	Fak 1	Fak 2	Fak 3	Fak 4	Fak 5
İAN3	.889				
İAN2	.853				
İAN5	.817				
İAN4	.763				
İAN1	.683				
NB4		.816			
NB2		.795			
NB3		.756			
NB1		.753			
DB2			.863		
DB3			.797		
DB1			.723		
İŞT2				.903	
İŞT3				.902	
İŞT1				.570	
ZB4					.834
ZB3					.758
ZB2					.732
ZB1					.619

Korelasyon analizi sonuçları (Tablo 2) incelendiğinde duygusal bağlılık ile normatif bağlılık, normatif bağlılık ile zorunlu bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçları aynı zamanda iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. İş tatmini ve bağlılık unsurlarının işten ayrılma niyeti ile ilişkileri incelendiğinde, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti,

duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında negatif ilişkilerin varlığı dikkat çekmektedir. Tutumların verimlilik ile ilişkileri incelenecek olursa, duygusal bağlılık ile verimlilik, normatif bağlılık ile verimlilik arasında pozitif yönlü ilişkilerin varlığına rastlanmaktadır. Aynı zamanda iş tutumlarından iş tatmini ile verimlilik arasında çok güçlü bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin, diğer iş tutumları ile verimlilik arasında ilişkiden daha güçlü olduğu görülmektedir. Aynı zamanda işten ayrılma niyeti ile verimlilik arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmaktadır.

**Tablo 2. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyonları**

Değişkenler	Ort.	Std. S.	1	2	3	4	5	6	
Duygusal Bağ.	3.8 3	0.7 2	1	0.79( a)	.311* *	.053	.283* *	- .264**	.425**
Normatif Bağ.	3.0 3	0.6 3	2	-	0.65( a)	.245* *	.118	-.099	.252**
Zorunlu Bağ.	2.8 7	0.7 6	3	-	-	0.80( a)	.051	.122	-.082
İş Tatmini	4.1 5	0.7 1	4	-			0.79( a)	- .283**	.541**
İşten Niy.	Ayr. 7	2.0 2	0.8 2	5	-		-	0.88(a )	-.361**
Verimlilik	4.0 1	0.6 1	6						0.88(a )

\*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) \*\*.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

### 4.3. Regresyon Analizleri

İş tatmini ve örgütsel bağlılık unsurlarının (duygusal, normatif ve zorunlu) işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini değerlendirmek üzere yapılan regresyon analizi (Tablo 3), iş tatmini (H1) ve örgütsel bağlılık unsurlarından duygusal bağlılığın (H2) işten ayrılma niyetini negatif

olarak etkilediğini göstermektedir. Bu bulgular bize Hipotez 1 ile 2'nin desteklendiğini göstermektedir. Diğer yandan normatif bağlılık ve zorunlu bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere rastlanamamıştır.

**Tablo 3: İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Değişkenler**

Bağımsız değişkenler	İşten ayrılma niyeti	
	Model 1	
	$\beta$	t
İş Tatmini	-.215	-2.45**
Duygusal Bağlılık	-.195	-2.14*
Normatif Bağlılık	-.046	-.510
Zorunlu Bağlılık	.133	1.54
Model F	4.79	
Model R <sup>2</sup>	.133	
Model Anlamlılık (sig)	.000	
**p< .01 *p<. 05 (tek taraflı)		

**Tablo 4: Verimliliği Etkileyen Değişkenler**

Bağımsız değişkenler	Verimlilik	
	$\beta$	t
Duygusal Bağlılık	.226	2.90**
Normatif Bağlılık	.140	1.87*
Zorunlu Bağlılık	-0.87	1.21
İş Tatmini	.410	5.56**
İşten Ayrılma Niyeti	-.162	2.19*
Model F	17.60	

Model R <sup>2</sup>	0.416
Model Anlamlılık(sig)	.000
**p< .01 *p<. 05 (tek taraflı)	

Örgütsel bağlılık unsurları, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi değişkenlerinin verimlilik üzerindeki etkilerini değerlendirmek üzere yapılan regresyon analizi (Tablo 4) iş tatmininin (H5) verimlilik üzerinde oldukça büyük pozitif bir etkisinin ( $\beta$  .410) olduğunu ve bu etkinin diğer değişkenlerin verimlilik üzerindeki etkisinden çok daha büyük olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde duygusal bağlılık (H6) ile normatif bağlılığın (H7) verimliliği pozitif yönde etkilediği ve duygusal bağlılığın etkisinin normatif bağlılığın etkisinden daha büyük olduğu görülmektedir. Zorunlu bağlılığın verimlilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisine rastlanamamışken, işten ayrılma niyetinin (H9) verimlilik üzerinde negatif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu araştırma bulguları bize H5, H6, H7 ve H9 hipotezlerinin desteklendiğini göstermektedir.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar tutumların birbirini etkilediğini ve çalışanların iş tatminine sahip olmaları ile örgüte duygusal olarak bağlı olmalarının işletmeler için önemli bir sorun olmaya devam eden işten ayrılma niyetini negatif yönde etkileyen faktörler olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçları aynı zamanda iş tatmini, örgütsel bağlılık tutumlarının, işletmelerin dinamik pazarlarda yaşamını sürdürmesi ve gelişebilmesi için gerekli olan verimlilik üzerinde pozitif etkilere ve işten ayrılma niyetinin ise negatif etkilere sahip olduğunu göstermektedir.

Korelasyon analizi sonuçları, örgütsel bağlılık unsurlarından duygusal bağlılık ile normatif bağlılık ve normatif bağlılık ile zorunlu bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuç bize örgüt amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlı olmanın ahlaki değerlere dayalı olan normatif bağlılığı pozitif olarak etkilediğini, ahlaki ve toplumsal değerlere dayalı bir bağlılığın ise kişide bir baskı unsuru oluşturarak örgüte duyulan çıkar temelli zorunlu bağlılığı arttırdığını göstermektedir. Literatürde yer alan çalışmalarda daha çok duygusal bağlılık ile zorunlu bağlılık arasında güçlü bir korelasyonun olduğu görülmektedir (Meyer, et all, 2001). Ancak bu çalışmada duygusal

bağlılık ile zorunlu bağlılık arasında her hangi bir korelasyona rastlanmamıştır. Korelasyon analizi sonuçları (Tablo 2) aynı zamanda örgütsel bağlılık unsurlarından duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar yaptıkları işten tatmin olan çalışanların örgüte duygusal olarak bağlı olacaklarını, yani örgüt amaç ve hedeflerini benimseyeceklerini ve örgüt için çaba göstereceklerini ortaya koymaktadır. Bağlılık literatüründe önemli bir yere sahip olan Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolynstky, (2001) tarafından yapılan araştırmada ise bütün bağlılık bileşenleri ile iş tatmini arasında bir korelasyon görülmekte olup, duygusal bağlılık ile iş tatmini arasındaki korelasyonun daha güçlü olduğu saptanmaktadır. Kuzey Amerika 'nın dışında yapılan araştırmalarda da iş tatmininin örgütsel bağlılığın en önemli belirleyicisi olduğu sonucu doğrulanmaktadır (Alnajjar,1999; Chen 2004).

Araştırmada elde edilen bulgular iş tatmini ile örgütsel bağlılık unsurlarından duygusal bağlılığın işten ayrılma niyetini azaltan bir etkiye sahip olduğunu (Tablo 2, Tablo 3) göstermektedir. Ancak, iş tatmininin ayrılma niyeti üzerindeki etkisi daha kuvvetlidir. Literatürde yer alan araştırma bulgularında da tatmin ile bağlılığın ayrılma niyetinin önemli bir göstergesi olduğu saptanmış olmasına rağmen genellikle örgütsel bağlılığın iş tatminine oranla işten ayrılma ile devamsızlığın daha iyi bir belirleyicisi olduğu (Porter, Steers, Mowday & Boulian,1974; Meyer&Allen,1991; Ko, Price, Mueller,1997:961) kabul edilmektedir. Bu araştırmada normatif ile zorunlu bağlılığın ayrılma niyeti üzerinde her hangi bir etkisine rastlanmazken, bazı çalışmalarda (Meyer, et al, 2001; Hackett, et al, 1994) örgütsel bağlılığın üç unsurunun da ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olduğu ancak duygusal bağlılık ile ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin daha kuvvetli olduğu saptanmıştır.

Araştırma sonuçları iş tatmininin verimlilik üzerinde pozitif etkiye sahip olan en kuvvetli iş tutumu olduğunu (Tablo 2 ve 3) göstermektedir. Araştırma sonuçları aynı zamanda bağlılık unsurlarından duygusal bağlılık ile normatif bağlılığın verimlilik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ve duygusal bağlılığın verimlilik üzerindeki etkisinin daha anlamlı olduğunu bulgulamaktadır. Bu araştırma sonuçları, günümüzün rekabete dayalı dinamik pazarlarda yaşamını sürdürmek zorunda olan işletmelerin verimlilik artışı için çalışan tutumlarına önem vermesi gerektiğini göstermektedir. İşletme yöneticileri insan faktörünün farkına varmalı, çalışanların örgütte kalma isteğine sahip olmalarının ve verimlilik artışının iş tatmini ve örgüte bağlı olmalarına dayalı olduğunun bilincinde olmalıdır.

**KAYNAKÇA**

ALLEN, N. (2001), "Examining Organizational Commitment In China", *Journal of Vocational Behavior*, 62 , 511-515.

ALNAJJAR, A. (1999); "The Impact Of Selected Psycho- Social Variables Upon Employees' Organizational Commitment In The United Arap Emitates", *Social Behavior And Personality*, 27,5.

BATLIS, N. (1980), "The Effects Of Organizational Climate On Job Satisfaction, Anxiety And Propensity To Leave", *The Jornal Of Psychology*, 104, 233-240.

BECKER T. (1992), "Foci and Bases Of Commitment: Are They Distinctions Worth Ma", *Academy Of Management Journal*; 35,1, 232-244.

CHEN, L.Y. (2004), "Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfasfaction And Job Performance At Small And Middle Sized Firms Of Taiwan", *Journal Of American Academy Of Business*, 5, ½ 432-438.

CLUGSTON, M. (2000), "Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment", *Journal of Management*.

ÇÖL, G. (2004), Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, GYTE Yayınlanmamış Doktora Tezi.

DEMİRCAN, N. (2003), Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, Doktora Tezi, 2003.

ERDOĞAN, İ. (1991), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 242.

HACKETT, BYCIO & HAUSDORF (1994), "Further Assessments Of Meyer And Allen's (1991) Three Component Model Of Organizational Commitment", *Jornal Of Applied Psychology*, 79(1), 15-24.

HACKMAN, R.J.; OLDHAM, G. (1973), "Devolpment Of The Diagnostic Survey," *Journal Of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.

LAW, K., (1999), "Multidimensional constructs in structural equation analysis: an illustration using the job perception and job satisfaction constructs" *Journal of Management*, March-April.

LUTHANS, F., (1994), *Organizational Behavior*, Newyork: McGraw-Hill, Inc.

MARCHIORI, D.; HENKIN, A. (2004), "Organizational commitment of health profession faculty: dimensions, correlates and conditions", *Medical Teacher*, Vol.26, no.4 pp. 353-358.

MEYER, J.P., & ALLEN N..J. (1991), "A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1 ,ss. 61-89.

MEYER, J., BECKER, T. & VANDENBERGHE, C. (2004), "Employee Commitment and Motivation: A conceptual analysis and Integrative Model", *Journal of Applied Psychology*, 991-1007.

MEYER, J., STANLEY, .D., HERSCOVİTCH & TOPOLNYTSKY, L. (2001), "Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: Meta Analysis Of Antecedents,Correlates, And Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61, ss. 20-52.

MULLİNS, L.J. (1993), *Management and Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall, s.651.

ORGAN, D.W. (1988). " A Meta analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior", *Personel Psychology*, 48, 775-802.

ÖZKALP, E. & KIREL, Ç. (2001), *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üni. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149.

PORTER, L., STEERS, R., MOWDAY, R. & BOULIAN, P. (1973), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No 5, ss. 603-609

PRITCHARD, R. D., & KARASICK, B.W. (1973), "The Effects Of Organizational Climate On Managerial Job Performance And Job Satisfaction", *Organizational Behavior And Human Performance*, 9, 126-146.

RUSBELT; FARRELL; ROGERS & MAİNOUS, (1988) "Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Decline Job Satisfaction", *Academy Of Management Journal*, 31(3), 599-627.

SAARI, L. & JUDGE, T. (2004), "Employee Attitudes and Job Satisfaction", *Human Resorce Management*, Vol.43, no.4pp.395-407.

SCHNEIDER, B., & SNYDER, R. (1975), "Some Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Climate", *Journal Of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.

SHAW, J. (2000), "The Moderating Of Positive Affectivity: Empirical Evidence From Bank Employees In The United Arab Emirates", *Journal Of Management*.

STEERS, R.M. (1977) Antecedents and outcomes of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22, pp.46-56.

STONER, J. & WANKEL, C. (1986), *Management*, Prestige Hall Press, New Jersey.

TEPPER, B.; DUFFY, M.; HOOBLER, J. & ENSLEY, M., (2004) 'Moderators of the relationships between coworkers' Organizational citizenship Behavior

and Fellow employees' attitudes", *Journal of Applied Psychology*, vol.89, no.3 455-465.

YOUSEFF, D. (2000), " Organizational commitment as a mediator of the relationship between ..", *Human Relations*, 53,4, 513-537

WITT, A. (1989), "Sex Differences Among Bank Employees In The Relationships Of Commitment With Psychological Climate And Job Satisfaction", *Journal Of General Psychology*, 116 (4), ss. 419-426.