

# İŞ TATMINİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Sabahat BAYRAK KÖK<sup>(\*)</sup>

**Özet:** Bu çalışmanın amacı, Pamukkale Üniversitesinde çalışan akademisyenlerin iş tatmini/tatminsizliği ve örgütsel bağlılık faktörlerinin göreceli önem derecelerini belirlemektir. Bu amaçla, iş tatmini düzeyi, Minnesota İş Tatmini Ölçeğine dayalı olarak 17 soru ile ölçülmeye çalışılmıştır. Örgütsel bağlılık ise Cook ve Wall'ın örgütsel bağlılık Ölçeğine göre göre hazırlanmış 10 soruyla değerlendirilmiştir. Ampirik analizlere dayalı araştırma sonuçları iş tatminini etkileyen faktörlerle, akademisyenlerin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu düşündüğü faktörler arasında önemli farklılıklar olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık açısından ise, sadakat ve iş istekliliğine göre özellikle kimlik birliğini ölçen sorulara daha düşük değerler verildiği dikkat çekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık

**Abstract:** The aim of this study is to determine the relevant significance level of work satisfaction/dissatisfaction and organizational commitment factors of academicians working at Pamukkale University. For this purpose, the significance level of work satisfaction is measured by 17 questions based on the Minnesota Work Satisfaction Scale. Organizational commitment is evaluated by 10 questions prepared in accordance with Cook and Wall Organizational Commitment Scale. The results of the research based on the empirical analyses show that there are differences between the factors having effects on work satisfaction and the significance level factors which academicians considered being effective on work satisfaction. As for the organizational commitment, lower values attract attention with respect to loyalty and job involvement, particularly at the questions measuring the unity of identity.

**Keywords:** Job Satisfaction, Organizational Commitment

## I. Giriş

Hızla artan rekabet ortamı örgütlerin yenilikçi, motivasyonu yüksek ve verimli çalışanlara olan ihtiyacını artırmıştır. Ancak günümüzde çoğu örgütte çalışanların iş tatmini ve moral düzeyleri çok düşük düzeyde kalmaktadır. Oysa bir kurumun başarılı olması, o kurumda çalışanların iş tatminlerinin sürekli yüksek tutulmasını gerektirmektedir. 'Bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonu' olarak tanımlanan iş tatminini etkileyen pek çok değişkenin (ücret, terfi imkanları, sosyal haklar, iş arkadaşları ve yöneticilerle ilişkiler, güvenlik, verimlilik ve çalışma koşulları gibi) olması konuya yöneticilerin çok daha dikkatle yaklaşmalarını gerektirmektedir.

Benzer şekilde, rekabet şartlarında ve yönetim paradigmalarında yaşanan hızlı değişimler, çalışanların bağlılık ve sadakat duygularını artırıcı

---

<sup>(\*)</sup> Doç.Dr. Pamukkale Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

şekilde organizasyonların yeniden yapılanmalarını gerektirmektedir. Bu nedenle örgütler için, çalışanlarının yaptıkları işten ve çalıştıkları organizasyondan memnun olmalarını sağlamak, mal ve/veya hizmet üretmek kadar önemlidir. Çünkü konuyla ilgili araştırmalar yüksek düzeyde duyulan bağlılığın, çoğu zaman daha fazla sorumluluk sahibi olma, daha fazla sadakat ve daha yüksek verimlilikle sonuçlanmaktadır (Chow,1994:3). Çalışanın çalıştığı kurum ile özdeşleşerek, kurumun ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, kurumsal kazançlar için çaba göstermesinin ve kurumda çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü' olarak tanımlanan örgütsel bağlılığın kişisel ve örgütsel değişkenler ile belirlendiği ifade edilebilir. Bunun dışında iş güvenliğinin, işte sorumluluk, örgüt iklimi ve kararlara katılım derecesinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisini olduğunu söyleyebiliriz.

Son yıllarda artan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için daha nitelikli çalışanlarla beraber olma gerekliliği tüm kurumlar açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak girdisi ve çıktısı insan olan eğitim kurumlarında konunun taşıdığı değer açıktır. Bünyesinde profesyonelleri istihdam eden bu kurumların iş tatmini ve özellikle örgütsel bağlılık kavramlarına yaklaşımları daha önemlidir. Çünkü yapılan araştırmalar mesleğine ve amaçlarına yüksek düzeyde bağlı olan profesyonellerin örgütsel bağlılık derecelerinin düşük olduğunu göstermektedir (Cengiz,2001:13).

Benzer şekilde, toplumun dinamik bir parçası olan ve önderlik misyonunu taşıyan üniversitelerin çıktıları aracılığıyla diğer bütün sistemleri etkilediği dikkate alındığında, eğitimin kalitesi ve niteliğinin yüksekliği yükseköğretim sisteminde daha fazla belirginlik kazanmaktadır. Bu anlamda eğitim ve araştırmalar itibarıyla hizmet sürecinde yer alan işinde doyuma ulaşmaları ve kendilerini gerçekleştirmeye çalışabilecekleri bir bağlılık duygusu yaşamaları oldukça önemlidir. Çalışma bu anlayışla eğitim kurumunu araştırma alanı olarak seçmiş ve konunun sadece iş tatmini açısından değil, örgütsel bağlılık ile ilişkisini dikkate alarak tartışmaya çalışmıştır.

## II. Kuramsal Çerçeve

Bu başlık altında iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının tanım, önem, ölçülme ve literatürdeki araştırma çerçevesi ele alınmaya çalışılacaktır.

### A. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini sosyal bilimcilerin en çok ilgisini çeken konulardan biri olmuştur. Cranny ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada 1992 yılında iş tatmini konusunda yapılan araştırma sayısının 5000' in üzerinde olduğu belirtilmektedir. Oshagbemi tarafından yapılan bir çalışmada ise tüm makale ve bildirilerin dikkate alınmasıyla 7000'e çıkacağı belirtilmektedir (Oshagbemi,1996:389-400). Bu durum iş tatmini konusunun çalışan ve örgüt açısından farklı boyutlarda her zaman önem taşıdığına işaret etmektedir.

İş tatmini konusunda dikkat çeken diğer bir husus, kavramın ortaya atıldığından bu yana farklı yaklaşımlarla ele alınmasıdır. Ancak, nasıl değerlendirilse değerlendirilsin, iş tatmini sonuçta insan deneyim ve duygularını, bu duygu ve deneyimlere sahip kişi ile onun işi ve iş çevresi arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Başka bir deyişle, her çalışanın çalışma hayatının sonunda işine, işletmesine ve iş çevresine ilişkin bir dizi deneyimi oluşur. Çalışma hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları ve elde ettikleri sevinç ve üzüntüleri olacaktır. İş tatmini bu tutumun genel yapısıdır (Erdoğan,1999:231)

- İş Tatmini Tanımı ve Unsurları

Tatmin kavramı yukarıda da belirtildiği gibi değişik şekillerde tanımlanmıştır. Örneğin

Vroom iş tatminini, çalışanların işlerindeki rolüne karşı duygusal tepkileri olarak tanımlamakta ve kişinin işine karşı olumlu tepkilerini iş tatmini, olumsuz tepkilerini ise iş tatminsizliği olarak ifade etmektedir (Vroom,1967:99).

Bazı araştırmacılar iş tatmini ve tatminsizliğinin kişinin işinden ne beklediği, çevrenin kendisine ne tür imkan ve fırsatlar sunduğu veya o çevreden ne elde edebildiği arasındaki farkın derecesi tarafından belirlendiğini ileri sürmektedirler (Kaynak, 1990:129).

İş tatmini derecesi, beklentilerle tecrübe edilen arasındaki fark olarak ifade edilebilir. Kişinin beklentileri işinin, iş çevresinin beklentileri doğrultusunda gelişmektedir. Örneğin talepler tek yönlü ve çok basitse, kişi işini rutin, çok sıkıcı bulacak ve beklentilerini azaltacaktır. Çocuklar ve yetişkinler arasında yapılan bir araştırmada elde edilen sonuçlara göre, tatminsizlik duygusunun beklentilerle onların gerçekleşmeleri arasındaki uyumsuzluk sonucu kişinin işine iş ve iş ortamına uyum sağlamasında çok önemli bir itici güç olduğu ortaya konulmuştur. Bu itici güç ise kişiyi iki yönde etkileyebilir. Birincisi kişinin pasifleşerek beklentileriyle kendisine olan saygısını aşağıya çekmesi. İkincisi ise aktifleşme yoluyla beklentilerini ve kendisine olan saygısını artırarak uyum sağlamasıdır (Sayan,1990:49).

İş tatminini etkileyen pek çok sonuç bulmak, çok farklı faktör saymak mümkündür. Ancak, iş tatmini genel çerçevede iki ana unsura bağlanabilir (Blenegen, 1993:37). Unsurlardan birincisi bireyin kişisel durumu; bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri, istekleri ile içinde bulunduğu ihtiyaçlar ve bunların şiddet dereceleriyle ilgilidir. Bir noktada fiziksel, psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları ve bunların öncelikli durumlarıdır. Tatmini etkileyen ikinci ana unsur ise, işe yönelik şartlardır. İşe yönelik fiziksel ve psikolojik koşullar ile bu koşulların bireyin beklentilerine ne ölçüde cevap verdiği. Şüphesiz koşulların beklentileri karşılama ölçüsünün büyüklüğü oranında tatmin de yüksek olacaktır

Farmer ve Richman (1975) kişisel durumda özellikle bireysel ihtiyaçlar, beceriler, umutlar, başarı, kendi bilincine varma, kendine saygı ve kişinin genel düşünce düzeyinin etkili olduğunu belirtmektedir. Bu çerçevede kendine güvenen, benlik duygusu gelişen kişilerin kendini gerçekleştirme düzeyi yüksek olan kişilerin tatmin olmaya daha fazla yatkın oldukları bulunmuştur. İşe yönelik şartlarda ise işin niteliği, ücret, yükselme fırsatları, kabul görme, denetim, birlikte çalışılan kişiler, örgüt ve yönetim etkili görülmektedir. Bu bağlamda bir bütün olarak iş tatmini, çalışanın işini ve iş çevresini, örneğin üstlerinin yönetim stilini, politikaları, genyöntemleri, işyerindeki arkadaşlık ilişkilerini, işinden elde ettiği ekonomik getirileri algısıyla ilgilidir. Ve temelde ücret ve ücretin dağıtılma şekli, iş ve işin ilginçlik düzeyi, işin öğrenme fırsatı sağlama derecesi, işteki terfi imkanları, yöneticinin işgörene karşı tutumu, işyerindeki arkadaşlık ilişkileri gibi faktörler tarafından etkilenmektedir (Gibson ve diğ.,1997:106). Bu değişkenlere ilave olarak iş tatminini etkileyen faktörler arasında, son yıllarda algılanan iş stresi üzerinde de durulmaktadır (Norbeck, 1985:253).

- İş Tatmininin Önemi

İş tatmininin örgütsel açıdan önemi, iş tatmini ile verimlilik, yabancılaşma, işten ayrılma, çatışmalar iş kazaları vb. kavramlarla olan yakın ilişkisine dayanmaktadır.

İş tatmininin ile verimlilik ilişkisi konusunda yapılan araştırmalarda yüksek bir pozitif ilişki bulunmamakla birlikte, iş tatmini yüksekliğinin doğrudan bireysel performans artışından ziyade, örgütsel düzeyde bir artışa ve örgütün genel başarısının artışına neden olduğu ifade edilmektedir. Diğer taraftan Carroll ve Tosi (1977) tarafından öne sürülen görüşe göre ise, iş tatmininin yüksekliğini kimi çalışanlarda işine karşı içten güdülenme yaratarak, onları yüksek verime yöneltebilir. Özellikle başarılı olmanın, kendini gerçekleştirme basamağına gelmiş çalışanları yüksek verime güdüleyeceğine dikkat çekilmektedir (Başaran,1998:206).

İş tatminsizliği ve yabancılaşma arasında yüksek bir ilişkinin olduğu ve yabancılaşan çalışanların işini yaşamın bir kesiti olarak görmediği, kendini örgütün bir üyesi olarak kabul etmediği hatta kendi özüne yabancılaşarak özdeşleşmenin tersine kendini çektiği görülmektedir (Başaran,1998:208).

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

Çalışanlar, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğunda iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği ise yukarıda belirtildiği gibi, çalışanların verimliliğinin olumsuz

etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devrine neden olabilmektedir. Diğer taraftan bu şartlarda çalışanların sağlık durumları da olumsuz etkilenmektedir. Yapılan araştırmalar, iş tatmini düşük olan çalışanlarda sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) ortaya çıktığını ve iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Miner,1992:119).

Konuyla ilgili yapılan bir çalışmada, iş tatmininin düştüğü bir örgütte dört yıl içerisinde çalışan sorunları endekslerinde önemli artışlar kaydedilmiş bu bağlamda şikayetleri % 38, disiplin cezalarının %44'e yükseldiği ve işgücü devrinin %70 artışına dikkat çekilmiştir. Bu sorunların ardındaki temel neden, çalışanların duyduğu tatminsizlik (Kahn,1973:94) olarak değerlendirilmektedir. Görüldüğü gibi, iş tatmininin bireysel ve örgütsel önemi konunun göz ardı edilemeyeceği kadar büyüktür.

- İş Tatmininin Ölçülmesi

İş tatmini konusunda yapılmış olan araştırmalarda araştırmacıların genel olarak işin kapsamı ve iş çevresine yönelik unsurlar üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir (Newstrom ve Davis,1997:256-257). İş tatminini ölçmeye yönelik çeşitli yöntemlerin de bu doğrultuda geliştirildiği görülmektedir. Bunların başında Minnesota İş Tatmini Ölçeği gelmektedir. Minnesota Tatmin Ölçeği, çalışanların halihazırdaki işlerinin hangi yönleriyle (sorumluluk derecesi, ilerleme fırsatları, ödeme imkanları vb. gibi) tatmin edildiklerini ortaya koymaktadır. Bu ölçekte kişiler ne kadar yüksek oranlar ortaya koyarsa, o kadar fazla işleriyle tatmin olduklarını belirtmiş olmaktadır (Baron,1986:151).

Robins iş tatmininin ölçülmesinde en yaygın kullanılan iki yöntemden birisinin "single global rating" değerinin ise "summation score" olduğunu belirtmektedir (Robbins, 1996:190).

"Single global rating" metodunda "her şeyi dikkate aldığınızda işinizden ne kadar memnunsunuz?" sorusuna cevap aranmaktadır. Araştırmaya katılanların 5'li ölçeğe göre bir ucunda "tamamen memnunum" diğer ucunda "kesinlikle memnun değilim" seçeneklerini tercih ederek 1 ve 5 arasındaki ölçekleme ile tatmin ölçülmektedir. Daha ayrıntılı ve gelişmiş bir metot olan "summation score" da ise, işteki kilit unsurlar (işin yapısı, ücret, terfi imkanları, üstler, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler) ve bunlara yönelik olarak çalışanların düşünceleri alınmaktadır. Daha sonra standartlaştırılmış bir ölçeğe göre her bir unsur dikkate alınarak verilen cevaplar toplanarak toplam tatmin belirlenir.

Diğer bir popüler yöntem ise, "Job Descriptive Index" tir. Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen indeks, işin özellikleri, ücret, terfi imkanları, yöneticiler ve iş arkadaşları gibi beş boyutla ilgili tanımlamaları içermektedir (Luthans,1989:177).

- İş Tatmininin Etkileri ve Sonuçları

İş tatmininin sonuçları, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını, organizasyonun çalışma barışını ve verimliliğini, toplumun gelişme ve

huzurunu etkilemesi bakımından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Denilebilir ki, iş tatmini sonuçları itibariyle sadece bireysel değil aynı zamanda örgütsel ve toplumsaldır. Bu nedenle iş tatmini, varlığı çok istenen ancak elde edilmesi bu kadar kolay olmayan bir olgudur. İş tatmininin yüksekliği olumlu çalışma koşullarını sağladığı için yöneticiler tarafından arzu edilen bir durumdur. Diğer taraftan düşük tatmin bir organizasyonda işlerin iyi gitmediğinin kanıtı olarak görülmekte, düşük verimlilik, işi yavaşlatma, disiplin sorunları gibi gizli şekillerde kendini gösterebilmektedir (Davis,1988::95)

Günümüzde tatminin önemi doğrudan işe değil yaşamın diğer noktalarına da etki etmesinden kaynaklanmaktadır. Locke (1976) bunları dört grupta toplamaktadır:

- 1- Yaşamdan elde edilen doyuma etkisi
- 2- Fiziksel sağlığa etkisi
- 3- Ruh sağlığına etkisi
- 4- Verimliliğe etkisidir.

Özellikle son yıllarda iş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bilim adamlarının (Judge ve Locke,1993; Schmitt ve Mellon,1980 vb.) üzerinde durduğu önemli bir konu, iş tatmininin yaşam tatminini, yaşam tatmininin iş tatminini artıracakları konusundaki görüşleridir. Bu görüşe göre, işyerinde tatmin olmuş bireyler, iş dışı yaşamda da tatmin olma yoluna gidecektir. Ya da tersi şekilde işinden tatmin olmayan kişiler, bireysel yaşamda da tatmin olamayacaklardır. Ancak Iverson, iş tatmininin yaşam tatmini üzerine olan etkisinin, yaşam tatmininin iş tatminini üzerine olan etkisinden daha fazla olacağına dikkat çekmektedir (Iverson,2000:807-811). Diğer taraftan yapılan çalışmalarda, çalışanların işlerinden tatmin duymalarının, yalnız iş ve iş çevreleriyle ilgili olmadığı, özel yaşamlarındaki kalite ve/veya kalitesizliğe de bağlı olduğu üzerinde de durulmaktadır (Newstron ve Davis,1997:257).

Modern yönetim anlayışının en önemli faktörlerinden biri olarak görülen iş tatmininin birtakım yönetsel ve davranışsal sonuçları vardır. Bir örgütte işlerin iyi gitmediğinin en iyi göstergesi iş tatmininin düşmesidir. İş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatarak iç ve dış tehditlere karşı verilen tepkiyi azaltır hatta yok eder. Aynı şekilde çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Çalışanlarda yaşanan iş tatminsizliği zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları yaratmaktadır. İş tatminsizliği sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açmakta , uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olmaktadır. Sonuç olarak iş tatminsizliğinin çalışanların hayatında kısır döngüler yaratarak birçok belirtilere neden olduğu söylenebilir (Miner,1992:119).

Bu çerçevede iş tatminsizliği yarattığı boşluk ve işten soğuma duygularıyla sadece düşük moral ve düşük verimliliğe değil, sağlıksız bir topluma gidişi de hızlandırmaktadır. Ancak araştırmalar bu etkileri göz ardı

ederek genellikle örgütsel etkileri üzerinde durmakta ve aşağıdaki sonuçlara dikkat çekmektedir.

- işe gitmede isteksizlik
- işten ayrılma
- işten uzaklaşma isteği
- işbirliği sağlayamama
- yetersizlik duygusu
- isabetsiz kararlar ve
- iş miktar ve kalitesindeki düşüklük üzerinde durmaktadırlar.

Bu sonuçlar günümüz rekabet koşullarında çalışanların rekabette üstünlük gücünü oluşturduğu şeklindeki bilgiyle birlikte değerlendirildiğinde, örgütler iş tatminsizliğinin gelecek için ciddi bir sorun olduğunu daha iyi algılayacaklardır. Bir anlamda iş tatmininin sağladığı doyum, örgütsel başarıda süreklilik olarak değerlendirilecektir ( Vecchio,1988:117).

#### *B. Örgütsel Bağlılık Kavramı*

Örgütsel bağlılık, son yıllarda literatürde en yoğun ve en fazla tartışılan konudur. Çalışanların bağlılığını geliştirme, özellikle, Beardwell ve Holden (1997), Beer ve diğ., (1985), Guest (1995;1998), Legge (1995), Sison (1994), Tayson (1995) ve Wood (1995) gibi çok sayıda insan kaynakları yönetim yazarları tarafından incelenmiş ve desteklenmiştir (Shepherd ve Mathews,2000:555). Bu desteğe bir katkı anlamında kavram bu anlamda ele alınıp incelenmeye çalışılacaktır.

- **Örgütsel Bağlılık Tanımı**

Örgütsel bağlılık konusunda çalışmaların son yıllarda arttığı ve çalışmalar arttıkça sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen farklı araştırmacıların kendi bakış açılarıyla kavrama yaklaşıtları ve ortak bir anlam üzerinde anlaşmada zorluklar yarattıkları görülecektir. Özellikle 1970'lerden sonra üzerinde fazla durulan bir kavram olarak örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde birbirinden farklı birçok tanımın olduğu görülmektedir. Bu çerçevede yapılan araştırmada Morrow, 30 farklı tanımın yapıldığını ifade etmektedir (Oliver,1990:21). Yapılan tanımlardan bir kısmı şöyledir : Örgütsel bağlılık, “kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvetli kimlik birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir” (Schermerhorn ve diğ.,1994:44). Ya da “ örgütsel bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt içi yüksek bir performans gösterme istekliliği, örgütün hedef ve değerlerine duyulan inanç” (Saal ve Knight, 1987:317) şeklinde özetlenebilir. Morrow 1989) ise, sadakat, örgütle özdeşleşme ve örgütün amaçlarını benimseme kavramlarıyla örgütsel bağlılığı tanımlamaktadır (Morrow,1983:486-500).

Literatürde, örgütsel bağlılık konusunda yapılan tanımların oldukça farklı içeriklere sahip oldukları görülmektedir. Bunun temel nedeni ise, çalışan

ve örgüt arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konusundaki görüş ayrılıklarıdır (Mathieu ve Zajac,1990:171-172). Bu nedenle literatürde, kavram için örgütsel davranış araştırmacıları ve sosyal psikologların yaptığı bağlılık tanımlarının birbirinden ayırt edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu değerlendirme çerçevesinde, örgütsel davranış araştırmacıları, kavramı; çalışanların örgütün amaçları ve değerleriyle özdeşleştikleri ve örgütteki üyeliklerini sürdürmek istedikleri bir süreç olarak tanımlamaktadırlar (Porter ve diğ.,1974:603-609). Tutumsal bağlılık (attitudinal commitment) olarak ifade edilen bu bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepki, başka bir deyişle bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Clifford,1989:144). Diğer taraftan tutumsal bağlılık, bireylerin ağırlıkla manevi bazı ödül ve çıkarlar karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir değiş-tokuş ilişkisi olarak da değerlendirilmektedir (Mowday ve diğ.,1979:225). Çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanan tutumsal bağlılık, örgüt ile özdeşleşme, örgüte katılım ve sadakat hissine yol açan bir oryantasyon olarak nitelendirilmekte ve böylece yüksek iş performansı, düşük düzeyde devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumlu davranışlarla sonuçlanmaktadır (Clifford,1989:144). Tutumsal bağlılık, sonraları literatürde duygusal bağlılık şeklinde daraltılarak ölçülmeye çalışılmıştır.

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını (behavioral commitment) önermişlerdir. Sosyo- psikolojik perspektif temeline dayanan bu kavram bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlılık duymalarıyla ilgilidir (Clifford,1989:144). Bu yaklaşım kavramı, bağlılığın dışı vurumu veya resmi ve/veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak da ele almaktadır. Bu tür davranışlar ile, kişiler alternatif davranışlardan kaçınıp örgüte bağlandıkları için batık bir maliyet olarak değerlendirildiği görülmektedir (Mowday ve diğ.,1979:225). Buradaki asıl konu, bağlılığın örgütten çok, bireyin davranışlarına yönelik olması ve bireylerin örgütten çok, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmalarıdır (Meyer ve Allen,1997:9).

Tutumsal ve davranışsal bağlılığın herhangi birinin diğerinden üstün olduğunu belirtmek güçtür. Çünkü bu iki kavramında geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Tutumsal bağlılıkta, bireyler kendi değer ve amaçlarının örgütün değer ve amaçlarıyla ne derece uyumunu dikkate almaktadır. Davranışsal bağlılık ise, kişilerin belirli bir örgütte sürekli kalışlarını ve örgütteki üyeliklerini sürdürmeyle nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir süreç olarak ifade edilmektedir. Ancak davranışın ima ettiklerinin tek ve mutlak gerçek olmaması ya da belli bir durumun koşullarında beklenmeyen gelişmeler aracılığıyla davranışın değişebileceği dikkate alındığında, bağlılığın daha geniş bir çerçevede ele alınmasının yararlı olacağına inanılmaktadır. Özellikle 'tutarlılık



varsayımı' çerçevesinde davranış ile tutum ve tavırlar arasındaki farkların ya da tutarsızlıkların varlığı bu tespiti haklı çıkarmaktadır.

- Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Sonuçları

Her örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak istemektedir. Araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevleri yerine getirmede daha çok çaba harcadığını göstermektedir. Buna ek olarak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir (Oberholster ve Taylor, 1999:57). Yürütülen araştırmalar örgütsel bağlılık ve iş sadakati, örgütsel bağlılık ve performans, örgütsel bağlılık ve stres ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma arasında önemli ilişkiler olduğuna işaret etmektedir. Bunlar arasında örgütsel bağlılığın öncelikle personel devri ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynadığı üzerinde durulmaktadır (Bluedorn, 1982; Mowday, Porter ve Steers, 1982; Dougherty, Bluedorn ve Keon, 1985; Lee, Ashford, Walsh ve Mowday, 1992; Hom ve Griffeth, 1995; Kim, Price, Mueller ve Watson, 1996; (Currivan, 1999:495). Diğer taraftan örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan diğer çalışmalar bağlılığın örgütler açısından beş farklı sonucu olduğu üzerinde durmaktadır. Bunlar: işteki performans derecesi, örgütteki kıdem, devamsızlık, işe geç gelme ve işten ayrılma oranı olarak belirtilmektedir (Boxx, Odom, 1991:195).

Tsu ve diğ., (1992) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyini geliştirmede, örgütte kalma niyetini artırmada, daha az bir devamsızlığın ortaya çıkışında örgütsel bağlılığın etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Hatta bu nedenle 1990'lı yılların insan kaynakları yönetiminin yönetsel uygulamalarını örgütsel bağlılığa odakladığı dikkat çekmektedir.

- Örgütsel Bağlılığın Ölçümü

Örgütsel bağlılık kavramı çok farklı biçimde ölçülmüş ve kavramsallaştırılmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için birçok ölçek geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığın ölçümünde gerekli ilk bilgiler iki değişken grubundan elde edilmektedir. Bunlardan birincisi, demografik değişkenler yani cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı, çalışılan yıl ve alınan ücretle ilgilidir. İkincisi ise içerik değişkenler olarak ifade edilen; bölüm, kısım gibi örgüt içi bölümlenmelerdir (Becker ve Billings, 1993:171-189).

Bağlılık konusundaki ölçeklerden biri, Mowday, Porter ve Steers tarafından 1982 yılında geliştirilen "bağlılık envanteri" dir. Toplam 9 sorudan oluşan bu envanter, tüm ifadeleri " hiç katılmıyorum"dan, "kesinlikle katılıyorum"a kadar altı aşamalı Likert tipi bir ölçekle değerlendirmektedir. Diğer bir ölçek, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç ögeli hem kurumsal bağlılığı hem işe bağlılığı ölçmek için geliştirilen ölçektir. Bir diğer ölçek ise 1970'de Porter ve Smith tarafından, 1974'de ise Buchanan tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeklerinden yararlanılarak Cook ve Wall tarafından geliştirilen ölçektir.

### C. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini daha çok iş çevresi ile ilişkilendirilmesine karşılık, örgütsel bağlılık örgütün geneline karşı duyulan olumlu duygu ve tutumlar olarak ifade edilmektedir. Birbiriyle ilişkili görünen bu iki kavram arasındaki temel farklılık, bağlılığın daha çok örgütün amaçları ve değerlerinin bütününe uygunluğu temsili iken, iş tatmininin sadece işin çeşitli boyutlarıyla ilişkili olmasıdır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi için dört model oluşturulmuştur. Bunlar:

- 1- İş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur
- 2- Örgütsel bağlılık iş tatminine neden olur
- 3- Örgütsel bağlılık iş tatmini karşılıklı olarak ilişkilidir
- 4- Örgütsel bağlılık iş tatmini bağımsızdır

Yapılan çalışmalar iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında kurulan bu modellerden ikisini önemli ölçüde desteklemektedir. Bunlardan birincisi iş tatminini örgütsel bağlılığın nedeni olarak gören modeldir. Diğeri ise, karşılıklı ilişki modelidir. Porter, Steers, Mowday, ve Boulian ile Steers ve Steven (1978) tatminin bağlılığın nedeni olabileceğini savunurlar. Çünkü onlar tatminin çalışan tutumlarını daha hızlı düzenleyebileceğine devamlı ve istikrarlı olan bağlılıktan daha hızlı değişebileceğine inanmaktadırlar (Nauman,1993:8). Bluedrn (1982), Michael, Spector (1982), Williams ve Hazer (1986), Mathieu (1991) ise, karşılıklı ilişki modelini destekleyen bulgular ortaya koymuşlardır.

Bütün bu çalışmaların ortaya koyduğu nedensel sıralamanın farklılığı bir yana üzerinde durulan asıl nokta, değişkenler arasındaki önemli ve pozitif ilişkidir. Gordon ve arkadaşları (1980) tarafından yapılan çalışmada, tatmin ile örgütsel bağlılık boyutları arasında pozitif ilişki üzerinde durulmaktadır (Bamberger, Kluger ve Suchard,1999:304). Özellikle, günümüzde çalışanların sıradan bir üretim faktörü olmadığına anlaşılması ve uzun dönemde rekabette başarılı olmanın asli unsuru olarak insanın kabul edilişiyle birlikte, örgütlerin nitelikli işgücü talebi artmıştır. Çalışanların nitelik düzeyinin artışı ise yeni sorunları ortaya çıkarmıştır. Bunların başında nitelik düzeyi artan çalışanların örgüte bağlılığını sağlamak gelmektedir. Örgütlerde çalışanlar arasında profesyonelleşme arttıkça, bağlılık sağlamak daha fazla güçleşmektedir. Çünkü profesyonel kişilerin bağlılığı, çalıştıkları kurumdan ziyade işlerinedir. Dolayısıyla kendileri için iş yerinde kalmak; isteklerinin karşılanması ve tatmin olmalarıyla yakından ilişkilidir. Bu anlamda örgütler bu ilişkiyi destekleyecek ortam ve uygulamalar için çalışmaktadırlar.

### D. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Araştırma Çerçevesi

Örgütsel davranış alanında son on beş yıl öncesine kadar üzerinde çok sayıda kapsamlı araştırma yapılmış başlıca konu iş tatmini-performans ilişkisi olmuştur. Her ne kadar bu ilişkide iki değişken arasında olumlu yönde bir ilişki olacağı varsayılmışsa da, bu ilişkinin olumluluğunu ve etki yönünü tutarlı

biçimde destekleyen bulgulara ulaşılamamıştır. Buna karşılık performans düzeyini etkilemede örgüte bağlılığın daha belirleyici olduğu varsayılmıştır (Baysal, Paksoy,1999:7). Bu çerçevede iş tatmini yanında örgüte bağlılık ile ilgili çalışmaların sayısındaki artış dikkat çekmektedir.

İş tatminine farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte, tüm bu yaklaşımların ortak noktası, iş tatmini kavramının çok boyutlu olarak ele alınmasıdır.Yüksek öğretimde iş tatminiyle ilgili incelemelerde genel olarak konunun iki boyutlu – içsel (başarma, tanınma, otonomi vb.) ve dışsal (para,güvenlik, fiziksel çalışma şartları vb.) - olarak ele alındığı görülmektedir. Bu boyutlara dayalı olarak yapılan çok sayıda araştırmanın vardır (Kolleberg,1977;Olsen, 1993;Hagedorn, 1994 vb.).

Yukarıda da belirtildiği gibi, iş tatmini ile ilgili literatürde oldukça fazla çalışma bulunmasına rağmen öğretmenler ve akademisyenler üzerindeki araştırmaların azlığı dikkat çekmektedir . 1981-2001 yılları arasında Social Sciences Citation Index'te yer alan dergilerde iş tatmini konusunda toplam 1168 makale yayınlanmıştır. Fakat bu makalelerden sadece 68 tanesi öğretmenlerin tatmin düzeyi ile ilgilidir. Üniversitede görev yapan öğretim elemanlarının tatmin düzeyiyle ilgili olarak ise rakam 7'ye inmektedir. Dolayısıyla rakamlar dikkate alındığında, akademisyenlerin tatmin açısından incelenmesinin araştırmacıların dikkatini pek fazla çekmediği rakamın %5' den daha az olduğu Tablo 1'den görülebilir (Baş ve Ardıç,2005:2).

Tablo 1: İş Tatmini Konusunda Yapılan Araştırmalar

Yıl	Araştırma sayısı	Öğretmenlerin konu olduğu araştırma sayısı
2001	68	7
2000	79	6
1999	65	5
1998	61	6
1997	43	3
1996	71	2
1995	54	4
1994	45	3
1993	53	2
Yıl	Araştırma sayısı	Öğretmenlerin konu olduğu araştırma sayısı
1992	72	7
1991	53	0
1990	52	5
1989	48	3
1988	55	1
1987	54	4
1986	61	0
1985	71	6
1984	56	3
1983	58	0
1982	57	2
1981	54	2
Toplam	1230	71

Diğer taraftan, üniversitelerde görev yapan öğretim görevlilerinin tatmin düzeyleri ilgili yapılan çalışmalarda ise daha çok demografik özellikler baz alınmıştır. Bu çerçevede Oshagbami (1997), (1999) tarafından yapılan çalışmalarda akademisyenlerin pozisyon ve yaşı ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin araştırılmıştır.

Örgütsel bağlılık konusunda yapılmış çalışmalar değerlendirildiğinde bir kısmının mesleki bağlılığı açıklayıcı nitelikte olduğu görülmektedir. Ancak

önemli bir grubun ise, çalışanların demografik özellikleri (Scarpello, Vandenberg 1992, Allen 2000), iş tatmini, mesleki ve örgütsel bağlılık (Cameron, Freeman and Mishra 1991, Cohen 1992, Meyer, Allen, Smith 1993, Dekker, Shaufeli 1995, Allen 2000), (Morrow, 1993, Meyer, Allen, Smith 1993), iş ortamı, iş stresi, rol belirsizliği ve rol çatışmaları (Ashford, Lee and Bobko 1989, Allen 2000), meslekten ayrılma, iş performansı (Allen, Lee, Carswell 2000) gibi faktörler arasındaki ilişkileri incelediği görülmektedir. Akademik kurumlarında yürütülen bazı çalışmalarda ise hem yöneticilerin hem de eğitimcilerin örgütlerine olan bağlılıkları incelenmiş ve yüksek bir bağlılık olduğu ortaya çıkarılmıştır (Billingsley ve Cross, 1992; Borchers ve Theas, 2001; Chieffo, 1991; Richard, Arkyod ve O'Brien, 1993; Thorhill ve diğ., 1996; Wolverson, Montez, Guillory ve Gmelch, 2001). Çalışma bu bağlamda yürütülen akademik uygulamalara bir destek amacı taşımaktadır.

### III. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma

#### A. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı Pamukkale Üniversitesinde görev yapan öğretim üyelerinin iş tatmini ve tatminsizliğine yol açan faktörleri ve bu faktörlerin önem derecelerini ve örgütsel bağlılıklarını belirlemektir. Bu amaç ayrıntılı olarak şu şekilde özetlenebilir:

1. Öğretim üyelerinin üniversitede teşvik araçları bakımından en çok tatminsizlik duydukları faktörler ile en çok tatmin duydukları faktörleri belirlemek
2. Öğretim üyelerinin motivasyonunu yükseltebilecek teşvik araçlarını belirlemek
3. Öğretim üyelerinin tatminsizlik ve tatmin oranlarını karşılaştırmalı olarak ortaya koymak
4. Öğretim üyelerinin örgütsel bağlılıklarını belirlemek

#### B. Araştırmanın Yöntemi

- Örneğin Seçimi:

Araştırmanın örneklemini Pamukkale üniversitesinden 85 öğretim üyesi oluşturmaktadır.

- Verilerin Toplanması:

Çalışma yazılı anket yoluyla yapılmıştır. Hazırlanan anket formları ilgili fakültelere bizzat gidilerek dağıtılmıştır. Belirli bir süre sonra deneklerden toplanmıştır.

- Soruların Niteliği:

Anket formunun birinci bölümü Porter ölçeğine göre hazırlanmış iş tatminini ölçmeye yönelik 17 sorudan meydana gelmektedir. Anketteki tatmin

soruları, akademik çalışmalarda iş tatminini ölçmek için en fazla tercih edilen 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen Minnesota iş tatmini ölçeği dayalı 17 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun ikinci bölümü ise örgütsel bağlılıklarını ölçmeye yönelik Cook ve Wall örgütsel bağlılık ölçeğine göre hazırlanmış 10 sorudan oluşmaktadır. Porter ve arkadaşlarının (1960), ölçeğini temel alan Cook ve Wall ölçeği, iş istekliliği (job involvement), sadakat ya da pasif bağlılık (loyalty), örgütsel kimlik birliği (organizational identification) gibi örgütsel bağlılık tiplerini ayırt eden bir ölçektir (Bar-Hayim, Berman, 1992:384). Örgütsel bağlılığı aktif ve pasif boyutlarıyla görebilmek açısından bu ölçek seçilmiştir. Orijinal ölçekteki ifadeler Türkçeleştirilerek geliştirilen ölçek esas alınmış ve olumsuz ifadeler içeren sorular olumlu olarak yöneltmiştir. Bu anlamda tersine toplama gerekmemiştir. Tablodaki sıralama itibarıyla 1, 2 ve 3 örgütsel kimlik birliğini; 4,5, 6 ve 7 sadakati; 8, 9, 10 uncu maddeler ise iş istekliliğini ölçmektedir. Ölçek ile ilgili güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alfa hesaplanmıştır. İş tatmini için Cronbach Alfa 0.8466 ; bağlılık için 0.8979 olarak hesaplanmıştır.

### C. Bulgular ve Tartışma

- Öğretim Üyelerinin Demografik Özellikleri

Ankete 85 öğretim üyesi katılmıştır. Ankete katılan öğretim üyelerinin % 38.8'i 25-35 yaş arası, %54.1'i 36-45, %4.7'si 46-55, %1.2'si de 55 yaş üstündeki katılımcılardan oluşmaktadır. Ankete katılan öğretim üyelerinin %10.6'sını profesörler, %35.3'ünü doçentler, %54.1'ini de yardımcı doçentler oluşturmaktadır. İdari pozisyon olarak %1.2'si dekan %14.1'i bölüm başkanı, %30.6'sı anabilim dalı başkanından oluşmaktadır. Doğum yeri olarak %45.9'u köy, 54.1'i de kent doğumludur. Katılımcıların %21.2'si kadın, %78.8'i de erkektir. Medeni durum olarak katılımcıların %88.2'si evli ve %9.4'ü bekarıdır. Lisans üstü programla ilgili 85 katılımcıdan 77'si cevap vermiştir. %96'sı yurt içi master, %4'ü ise yurt dışı master yapmıştır. %90'ı yurt içi doktora, %10'u ise yurt dışı doktora yapmıştır.

- Öğretim Üyelerinin İş Tatmini İle İlgili Değerlendirme Sonuçları

Öğretim üyelerinin en çok tatminsizlik duydukları husus maaş düzeyinin yeterli olmamasıdır. (Tablo 2). Maaş düzeyinin düşük olması başlıca tatminsizlik konusunu oluşturmaktadır. Öğretim üyeleri maaş düzeyiyle ilgili %69.3 oranında bir tatminsizlik duymaktadırlar. Bu teşvik aracının önem derecesi bakımından 9. sırada yer alması öğretim üyelerinin bu konuya orta seviyede bir önem verdiklerini göstermektedir. Bu tür şikayetlerin giderilmesi ya da azaltılmasıyla ilgili tedbirlerin alınması öğretim üyelerinin iş tatminini yükseltecektir.

Tatmin edilmemiş bulunan ikinci teşvik aracı ise akademik atama ve ilerlemelerin bilimsel kriter ve objektif kıstaslara göre gerçekleştirildiğine inanma derecesiyle ilgilidir. Öğretim üyelerinin bu konuyla ilgili tatminsizlik

oranı yaklaşık %65'dir. Bu teşvik aracına 2.derecede önem verilmesi öğretim üyelerinin bu konuda son derece hassas olduklarına işaret etmektedir. Dolayısıyla akademik atama ve ilerlemelerin bilimsel kriter ve objektif kıstaslara göre gerçekleştirildiğine inanma derecesiyle ilgili tedbirlerin alınması öğretim üyelerinin tatmin seviyesinin yükseltilmesinde oldukça etkili olacaktır.

Tatminsizlik bakımından üçüncü sırayı yöneticilerin sosyo-ekonomik sorunlara çözüm bulma çabaları almaktadır. Öğretim üyelerinin bu konuyla ilgili tatminsizlik oranı %63'dür ve 7. önem sırasında yer almaktadır.

Tatmin edilmemiş bulunan dördüncü teşvik aracı yöneticilerinizin kendinizi geliştirme, rahat ve mutluluğunuzun sağlanmasına uygun ortam hazırlama ve gerekli fırsatları tanıma durumu almaktadır. Öğretim üyelerinin bu konuyla ilgili tatminsizlik oranı %60'dır ve önem derecesi bakımından 8. sırada yer almaktadır. Bu konunun önem derecesi bakımından 8. sırada yer alması yapılacak ilgili düzenlemelerin öğretim üyelerinin tatmin seviyesini yükselteceğini göstermektedir. Tatminsizlik sıralamasında beşinci sırayı yeteri kadar yayın ve bilimsel faaliyet yapmada kurum özellik ve katkısı (Bilgisayar, internet, her türlü araç ve gereç vb. sağlama) almaktadır. Bu konuyla ilgili tatminsizlik oranı yaklaşık %62'dir ve 4. sırada önem derecesine sahiptir. Önem derecesi bakımından bu teşvik aracının 4. sırada yer alması öğretim üyelerinin bu konuya çok fazla önem verdiklerini ve tatminsizliklerinin giderilmesi gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır. Herzberg'de kişisel gelişim için başarı elde etme isteğinin karşılanmasını motivasyon açısından oldukça önemli olarak değerlendirmiştir.

Altıncı sırada bulunan tatminsizlik konusu, kurum yöneticilerinin akademisyenlik bilincinin oluşmasına katkı ve katılım düzeyi (resmi ilişkiler dışında gayri resmi ortamlarda birlikte bulunma, dinlenme, eğlenme vb. ) ile ilgilidir. Katılımcıların bu konuyla ilgili tatminsizlik oranı %60'dır ve önem derecesi bakımından 11. sırada yer almaktadır.

Tatminsizlikle ilgili yedinci sırada, akademik çalışmalar sırasında öğrenme ve öğretme hakkının kullanılması sırasında, gerçeği aramak, bulmak, yayınlamak ve yaymak esnasında kurum yöneticilerinin destek olma durumu yer almaktadır. Konuyla ilgili öğretim üyelerinin tatminsizlik oranı %52'dir ve önem derecesi bakımından 6. sırada yer almaktadır. Bu teşvik aracıyla ilgili önem derecesi önceliği dikkat çekmektedir..

Sekizinci sırada yer alan tatminsizlik konusu ise bulunulan düzeyde kendinizi iş tatmini açısından mutlu ve tatminkar hissetme durumudur. Bu teşvik aracıyla ilgili öğretim üyelerinin tatminsizlik oranı %49'dur. Önem derecesi bakımından 1. sırada olması bu konuyla ilgili yapılacak düzenlemelerin son derece önemli olduğunu ve öğretim üyelerinin bu konuya oldukça fazla önem verdiklerini göstermektedir. Bu sonuç, akademisyenlerin pek çoğu tarafından işlerinin kişiliklerinde merkezi bir nokta olarak algılanmasıyla ilişkilendirilebilir. Lawler ve Hall tarafından bu aynı zamanda işe bağlılık olarak ifade edilmiştir (Rabinowitz, Hall, 1977:265-288).

Akademik çalışmalar sırasında doğruyu arama çabalarına kurumunuzun serbest düşünme ve özgür tartışma ortamı sağlama durumu dokuzuncu sıradaki tatminsizlik konusunu oluşturmaktadır. Konuyla ilgili öğretim üyelerinin tatminsizlik oranı yaklaşık %44'dür ve 5. sırada öneme sahiptir.

Yöneticilerinizin sizi kabul etme ve işinizi takdir etme durumuyla ilgili öğretim üyelerinin tatmin oranı %65'dir. Tatminsizlik sıralaması bakımından 10. sırada ve önem derecesi bakımından ise 12. sırada yer almaktadır. Flanagan ve arkadaşları tarafından yapılan araştırma, iş tatminini etkileyen en önemli faktörün yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişki olduğunu belirtmektedir (Flanagan ve diğ.,1996:385-397). Diğer faktörlere nazaran önem sıralamasında daha düşük bir yerde olduğu dikkat çekmektedir.

On birinci sırada bulunan tatminsizlik konusu arkadaşlarla mesleki dayanışma , birlik ve beraberlik durumudur. Öğretim üyelerinin bu konudaki tatminsizlik oranı % 31'dir ve önem derecesi bakımından 6. sırada yer almaktadır. Bu teşvik aracıyla ilgili tatmin oranının %69 olmasına karşın önem derecesi bakımından ilk sıralarda yer alması öğretim üyelerinin bu konudaki hassasiyetlerinden kaynaklanmaktadır. Pek çok ampirik araştırma sonucu (Ben-Dayan ve Schwartz,2002; Bradley ve Cartwright,2002; Janssen, Buunk ve Nijhuis,1994) iş yerindeki sosyal ortamın iş tatminiyle önemli ve pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Janssen, Peeters, Jonge vd., 2004:411-415).

On ikinci sırada yeteri kadar yayın ve bilimsel faaliyet yapmada bilimsel-teknolojik donanımlar (bilgisayarı ve yabancı dili rahatlıkla kullanabilme vb. gibi) bakımından kendinizi yeterli görme durumuyla ilgili teşvik aracında öğretim üyelerinin tatmin seviyesi %73'dür ve önem derecesi bakımından 2. sırada yer almaktadır. Bu teşvik aracıyla ilgili önem seviyesi dikkat çekicidir.Bu konuda Frech, Katz ve Kahn, Lodahl ve Kejner'in iş performansının bireyin özsaygısı ile yakından etkileşim içinde olduğuna yönelik görüşleri (Lodahl ve Kejner,1963:24-33) hatırlandığında akademisyenler tarafından 2. önem derecesinde algılanmaları konusu daha iyi anlaşılabilir.

İşinizin size toplumda saygın bir kişi olma şansı verme durumuyla ilgili öğretim üyelerinin tatmin seviyesi %73'dür. 13. tatminsizlik sıralamasında ve önem derecesi bakımından 11. sırada yer almaktadır.

Meslekten duyulan başarı ve gurur duygusuyla ilgili tatmin oranı yaklaşık %75'dir. Tatminsizlik sıralamasında 14. sırada yer alan bu teşvik aracının yüksek oranda tatmin edilmiş olmasına rağmen 5. önem derecesine sahip olması, öğretim üyelerinin bu konuya fazla önem vermelerinden kaynaklanmaktadır.

Mesleği sevme derecesiyle ilgili öğretim üyelerinin tatmin oranı %83 gibi yüksek bir değerdir. Bu teşvik aracı önem derecesi bakımından 2. sırada yer almaktadır. önem derecesi bakımından 2. sırada yer alması öğretim üyelerinin mesleklerini çok sevdiğini belirtmektedir.



Öğretim üyelerinin %86.5 oranında tatmin sağladığı ve tatminsizlik sıralaması bakımından 16. sırada yer verdiği teşvik aracı, arkadaşların kabul ve takdir etme durumuyla ilgilidir. Önem derecesi bakımından bu teşvik aracının 10. sırada yer alması bu konuya orta seviyede bir önem verildiğini göstermektedir.

Sonuç olarak üniversitenin teşvik araçları açısından üzerinde özenle durması gereken hususlar olarak\*; atama ve ilerlemelerin bilimsel kriter ve objektif kıstaslar göre gerçekleştirildiğine inanma derecesi, maaşı yeterli bulma düzeyi, yeteri kadar yayın ve bilimsel faaliyet yapmada kurum özellik ve katkısı (bilgisayar, internet, her türlü araç ve gereç sağlama vb. sağlama), bulunulan düzeyde iş tatmini açısından mutlu ve tatminkar hissedilme durumu, yöneticilerin sosyo-ekonomik sorunlara çözüm bulma çabaları, yöneticinin uygun çalışma ortamı hazırlama durumu ve akademik çalışmalarda yönetici desteği, akademik çalışmalar sırasında doğruyu arama çabalarına kurumunuzun serbest düşüme ve özgür tartışma ortamı sağlama durumu gibi teşvik araçlarını sayabiliriz.

- Öğretim Üyelerinin Örgütsel Bağlılıkla İlgili Değerlendirme Sonuçları

Örgütsel bağlılıkla ilgili değerlendirmeler aşağıdadır (Bkz. Tablo3)

*Örgütsel Kimlik Birliği İle İlgili Değerlendirmeler*

“Saygın ve güvenilir bir kurum olduğu için bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum” görüşüne ilgili katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde cevaplayıcıların %30.6’sı oldukça fazla, %27,1’i kararsız ve %17,6’sı da hiç duymadığını belirtmiştir. Katılımcıların verdiği cevapların aritmetik ortalaması 2,89’dur. Bu ortalama açısından öğretim üyelerinin yüksek bir bağlılık duymadıkları belirlenmiştir. Öğretim üyelerinin kendi kurumlarına örgütsel bağlılıklarının genel ortalaması yaklaşık %58’dir.

“Kendisi için yeni bir kurum araştıranlara bu kuruma gelmelerini öneririm” görüşüne katılımcıların %42,4’ü kararsız, %7,1’i çok fazla, ve %17,6’sı da kesinlikle önermeyeceğini belirtmiştir. Katılımcıların verdiği cevapların aritmetik ortalaması 2,75’dir. İlgili ortalama değeri öğretim üyelerinin kendi kurumlarını başkalarına önermede orta derecede kalındığını göstermektedir. Bu görüşle ilgili genel ortalaması yaklaşık %55’dir.

Öğretim üyelerinin çalıştıkları kuruma bağlılıklarını güçlü hissetme durumuyla ilgili olarak “kendinizi kurumunuzun bir parçası olarak hissediyor musunuz?” görüşüne katılımcıların %32,9’u kararsız, %8,2’si çok fazla, ve %17,6’sı da kesinlikle hissetmediğini belirtmiştir. Katılımcıların verdiği cevapların aritmetik ortalaması 2,98’dir. İlgili değer öğretim üyelerinin yüksek bir bağlılık duymadıklarını ifade etmektedir. Güçlü bir bağlılık hissetmeyle ilgili genel ortalama %60’dır. İstanbul Bilgi Üniversitesi akademik ve idari

\* Bu sıralamada kullanılan yöntem, tatminsizlik sırası ile teşvik araçları önem sırası sütunlarının toplamından elde edilen küçük değerlerin belirlenmesi esasına dayanmaktadır.

personel üzerinde öğrenciler tarafından yürütülen araştırmada farklı bir ölçek kullanılarak (MMM) örgütsel bağlılık araştırılmış ve örgütte çalışmaktan duyulan memnuniyet akademik personel için %38, idari personel için %46 olarak belirlenmiştir (<http://www.ibun.edu.tr/tr/universite/rapor/bilgiraspor3.htm>). Kitapçioğlu (2000) tarafından sağlık personeliyle yaptığı bir çalışmada ise, örgütsel bağlılık orta düzeyde çıkmıştır.

#### *Sadakat İle İlgili Değerlendirmeler*

Öğretim üyelerinin çalıştıkları kurumda devamlı olarak kalma isteğini öğrenmek için sorulan soruya katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde cevaplayıcıların %50,6'sı kararsız olduğunu, %9,4'ü de çok fazla, ve %12,9'u oranında kurumda kalmak istediğini belirtmiştir. Katılımcıların verdiği cevapların aritmetik ortalaması 3'dür. Öğretim üyelerinin çalıştıkları kurumda devamlı olarak kalma isteği ile ilgili genel ortalama %60'dır. İlgili üniversitede mesleki gelişmelerle ilgili genel eğilimin %50 olmasına karşın, devamlı kalma isteği ile ilgili genel ortalamanın daha yüksek olması (%60) gidilecek yeni üniversitedeki durum ile ilgili de belirsizliklerin olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

“Çalıştığı kurumdaki mesleki gelişmelerden memnuniyetten dolayı işimden ayrılmayı istemem” görüşüne katılımcıların %32,9'u böyle bir memnuniyet duymadığını, %4,7'si çok fazla memnun olduğunu %27,1'i de kararsız olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların verdiği cevapların aritmetik ortalaması 2,49'dur. Öğretim üyelerinin kurumlarındaki mesleki gelişmelerden memnuniyeti ile ilgili kalma isteğinin genel ortalaması yaklaşık %50'dir. Valcour ve Snell (2002) bağlılıkla ilgili yaptıkları çalışmada profesyonellerin en önemli buldukları konulardan birinin kendilerinin bilgi ve becerilerinin geliştirmek olduğuna dikkat çekerek (Kinnie, Hutchinson vd.,2005:13) bu konuya verilmesi gereken öneme işaret etmektedir.

Daha iyi bir iş teklifi alındığında kurumdan ayrılma durumunu öğrenmek için sorulan sorusuyla ilgili katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde cevaplayıcıların %28,2'si oldukça fazla, %27,1'i oldukça fazla ve %24,7'si kararsız seçeneklerini işaretlemiştir. Katılımcıların verdiği cevapların aritmetik ortalaması 3,53'dür. Öğretim üyelerinin daha iyi bir iş teklifi alındığında kurumdan ayrılma durumunun genel ortalaması yaklaşık %71'dir. Bu oran oldukça yüksek bir oran olarak karşımıza çıkmaktadır.

Başka bir üniversitede aynı mesleği devam ettirme durumunu öğrenmek için sorulan soruya ilgili katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde cevaplayıcıların %27,1'i çok fazla %25,9'u kararsız %20'si de oldukça fazla olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların verdiği cevapların aritmetik ortalaması 3,33'dür. Öğretim üyelerinin başka bir üniversitede aynı mesleği devam ettirme isteği ile ilgili genel ortalama yaklaşık %67'dir.

#### *İş İstekliliğiyle İlgili Değerlendirmeler*

Öğretim üyelerinin yeterli takdir edilme ve işinin çalıştığı yere katkısı bilmeme nedeniyle kurumlarına yabancılaşma duygusunu öğrenmek için

sorulan soruya ilgili katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde cevaplayıcıların %21,2'si çok fazla, %21,2'si oldukça fazla seçeneklerini işaretlerken, kararsızların oranı %20'dir. Katılımcıların verdiği cevapların aritmetik ortalaması 3,12'dir. Öğretim üyelerinin yeterli takdir edilmeme ve katkısını bilememe nedeniyle kurumlarına yabancılaşma duygusu ile ilgili genel ortalama %62'dir.

Öğretim üyelerinin kamu ve özel üniversite ayırımı yapmادıklarını öğrenmek amacı ile sorulan "sadece kendisi için değil kurumu için de çalışmak isteği" sorusuna verilen cevaplardan, katılımcıların %29,4'ünün böyle bir isteğinin hiç olmadığı, %20'sinin çok az isteği olduğu, %16,5'inin de kararsız olduğu ortaya çıkmaktadır. Öğretim üyelerinin kurum için çalışma isteğinin genel ortalaması yaklaşık %55'dir.

"Kurumun karşılaştığı zorluklarda fazlasını yapma hissini duymaması" sorusuna verilen cevaplardan katılımcıların %38,8'inin çok fazla hayal kırıklığı yaşadığı ve bu hissi duymadığı anlaşılmaktadır. Katılımcıların verdiği diğer cevaplara bakıldığında %32,9'unun da oldukça fazla dediği belirlenmiştir. Hiç hayal kırıklığı yaşamadı için bu isteği duyduğunu bildirenlerin oranı yalnızca %4,7'dir. Katılımcıların verdiği cevapların aritmetik ortalaması 3,96 gibi çok yüksek bir orana ulaşmaktadır. Kendisinden daha fazlasının beklentisine karşılık vermeyeceklerin genel ortalama %79'dur.

Yapılan çalışmada %95 güven düzeyinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile yaş, cinsiyet, pozisyon ve medeni durum arasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Bu konuda yapılan çalışmalarda cinsiyet konusunda çok tutarlı sonuçlar (Balci,1987) olmamakla birlikte, yaş ( Kallaberg ve Loscocco:1983; Lee ve Wilbur:1985 ) ve pozisyon (Roderick,1989; Oshagbami:1997;Oshagbami:1999) anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur.Bu çalışmalarda yaş ve pozisyon arttıkça iş tatmininin arttığı vurgulanmıştır. Özellikle Oshagbami'nin çalışmalarında yaşın ve pozisyonun öğretim üyelerinin iş tatmin düzeyleri üzerinde doğrudan, olumlu ve önemli bir etkisi olduğu ortaya koyulmuştur.

#### **IV. Sonuç**

Bir kurumun gerçek anlamda başarılı olması şüphesiz çalışanlarına ve çalışanlarının ortaya koyduğu performansa bağlıdır. Çalışanların performansı ise, yüksek düzeyde tatmin edilmiş olmalarıyla yakından ilişkilidir.Diğer taraftan, araştırmalar bağlılığı yüksek olan çalışanların, görevlerini yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada ekstra çaba gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Özellikle günümüzde yaşanan yoğun rekabet ve değişimin getirdiği stres, çatışma, moral bozukluğu ve iletişimsizlik durumlarının çalışanların enerjilerini alıp götürdüğu ve onları tüketip yalnız bıraktığı dikkate alındığında, bütün kurumların çalışanlarının işine ve kurumuna yönelik tutumlarını belirli aralıklarla ölçmesinin büyük önem taşıdığı ancak eğitim kurumlarının bunu

süreklilik gösterecek şekilde yerine getirmelerinin taşıdığı önem anlaşılacaktır. Bu çerçevede Pamukkale Üniversitesi akademik personelinin işe ve örgüte bağlılık boyutları incelenmiş ve yapılan araştırmayla ilgili şu sonuçlar elde edilmiştir:

Araştırma sonuçları “ücret” ve “akademik ortam” faktörlerinin öğretim üyelerinin iş tatmini üzerinde en fazla etkiye sahip oldukları görülmektedir. Akademik ortam ile ilgili en dikkat çeken hususlar ise, atama ve ilerlemelerin bilimsel kriter ve objektif kıstaslara göre gerçekleştirilmesi, yöneticilerin sosyo-ekonomik sorunlara çözüm bulma çabaları, yöneticilerin kişisel gelişim için uygun ortam hazırlama ve gerekli fırsatları tanıma durumu ve yöneticilerin akademisyenlik bilincinin oluşmasına katkı ve katılım düzeyi (resmi ilişkiler dışında gayri resmi ortamlarda birlikte bulunma, dinlenme, eğlenme vb.) olarak dikkat çekmektedir. Üniversitenin yeni bir üniversite olmasına rağmen fiziksel ortamla ilgili şartlarda hızlı bir iyileştirme ve geliştirme yakalanmıştır. Bu anlamda araştırma dönemindeki fiziksel koşullarla ilgili yakalanan hızlı değişimin genel yönetim politikasında yakalanmaya çalışılması öğretim üyeleri açısından büyük bir önem taşımaktadır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili bulgular dikkate alındığında ise, Pamukkale Üniversitesi öğretim üyelerinin örgütsel bağlılıkta çok önemli bir alt faktör olarak değerlendirilen “örgütsel kimlik birliği” ilgili değerler itibarıyla, öğretim üyelerinin yüksek bir bağlılık duymadıkları görülmektedir. Becker (1992), örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenler üzerinde yaptığı bir çalışmada, örgüt, üst yönetim, amir ve iş arkadaşları gibi odak noktaları ile kimlik birliği ve benimseme gibi bağlılık temellerinin çok önemli olduğunu belirtmektedir (Becker ve Billings, 1992:177-189). Özellikle bağlılığın, “örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir” (Northcraft ve Neale, 1990:464) tanımını dikkate alındığında kurumun bunu öncelikle yüksek kimlik birliği ile sadakat iş istekliliğine taşıyacak faktörler açısından çaba harcaması gerekmektedir.

Unutulmamalıdır ki alternatif iş imkanlarının son derece yetersiz olduğu günümüz koşullarında çalışanları sadece fiziksel anlamda sistemde görmek yeterli değildir. Çünkü kişiler fiziksel olarak iş ortamında olup işe devamlılık gösterebilirler bile, psikolojik olarak örgütüyle bütünleşmeyebilir. Özellikle girdisi ve çıktısı insan olan eğitim kurumlarında bu durum daha belirgin hale gelmektedir. Çünkü faaliyet alanı insanı yetiştirmek ve dönüştürmek olan eğitim kurumlarının verimli ve etkili işleyişi için çalışanların görev tanımlarından daha fazlasını yapmaya istekli olması gerekmektedir. Yasal uyum ve içselleştirilmeyen bir bağlılık duygusuyla çalışmak, akademik kaliteyi geliştirme ve entelektüel beklentilerini karşılamada yetersiz kalacaktır. Konuya ilişkin değerlendirmelerde özellikle bu konunun önemsemesi gerekmektedir.

Tablo 2: Pamukkale Üniversitesi'ndeki Öğretim Üyelerinin İş Tatmini Boyutları

Boyutlar	Şimdi Ne Kadar				Ne Kadar Olmalı				Tatmin Durumu		T.S.*	Ö.S**	Ne Kadar Önemli			
	A.O.	Med	Mod	S.S	A.O.	Med	Mod	S.S	A.O.	S.S.			A.O.	Med.	Mod	S.S
1. Mesleği sevmeye derecesi	5,69	6	7	1,27	6,71	7	7	0,63	1,02	-0,6	15	2	6,56	7	7	0,88
2. Yöneticilerin kabul ve takdiri	4,29	4	6	1,61	6,38	7	7	0,86	2,09	-0,8	10	12	5,83	6	7	1,44
3. Arkadaşların kabul ve takdiri	5,3	5	6	1,22	6,11	6	6	0,93	0,81	-0,3	17	10	6	6	7	1,13
4. İşin saygınlık durumu	4,75	5	5	1,62	6,35	6	7	0,76	1,6	-0,9	13	11	5,87	6	7	1,34
5. Maaş durumu	2,23	2	1	1,27	6,39	7	7	0,73	4,16	-0,5	1	9	6,05	6	7	1,22
6. Meslekten duyulan başarı ve gurur	5,06	5	5	1,56	6,55	7	7	0,65	1,49	-0,9	14	5	6,37	7	7	0,78
7. Yöneticilerin uyg. ortam hazırlaması	2,76	2	2	1,55	6,38	7	7	1	3,62	-0,6	5	8	6,24	7	7	0,95
8. Bilimsel-teknolojik donanıml. yeterlilik	4,94	5	6	1,54	6,55	7	7	0,73	1,61	-0,8	12	2	6,56	7	7	0,66
9. Bilimsel faaliyetlerde kurum katkısı	2,69	2	2	1,42	6,42	7	7	1,15	3,73	-0,3	4	4	6,46	7	7	0,95
10. Arkadaşlarla mesleki dayanışma	4,52	5	5	1,47	6,39	7	7	0,73	1,87	-0,7	11	6	6,32	7	7	0,8
11. Sosyo-eko. sorunlarda yönetici desteği	2,51	2	1	1,56	6,27	6	7	0,84	3,76	-0,7	3	7	6,25	6	7	0,84
12. Özgür düşünme ve tartışma ortamı	3,73	4	4	1,69	6,34	7	7	0,82	2,61	-0,9	9	5	6,37	7	7	0,82
13. Yön. akademisyenlik bilincine katkısı	3,11	3	1	1,67	6,7	6	7	0,97	3,59	-0,7	6	11	5,87	6	7	1,22
14. Akademik atama vb. objektiflik	2,56	2	1	1,64	6,44	7	7	0,93	3,88	-0,7	2	3	6,55	7	7	0,65
15. Bulunulan düzeyde mutlu olma	3,61	4	4	1,69	6,56	7	7	0,63	2,95	-1,1	8	1	6,59	7	7	0,68
16. Araştırma ve yayıml.yön. desteği	3,09	3	3	1,6	6,22	7	7	1,01	3,13	-0,6	7	6	6,32	7	7	0,84

\*Tatminsizlik Sırası \*\*Önem Sırası

Tablo 3: Öğretim Üyelerinin Örgütsel Bağlılıkları

Sorular		Sık.	%	Ort.	med	mod	S.S
Kurumda çalışmaktan gurur duyma	1. Hiç	15	17,6	2,89	3	4	1,2
	2. Çok az	15	17,6				
	3. Kararsız	23	27,1				
	4. Old. fazla	26	30,6				
	5.Çok fazla	5	5,9				
Çalıştığı üniversiteyi başkalarına önerme	1. Hiç	15	17,6	2,75	3	3	1,13
	2. Çok az	15	17,6				
	3. Kararsız	36	42,4				
	4. Old. fazla	12	14,1				
	5Çok fazla	6	7,1				
Kurumun parçası hissetme	1. Hiç	13	15,3	2,98	3	3	1,18
	2. Çok az	13	15,3				
	3. Kararsız	28	32,9				
	4. Old. fazla	23	27,1				
	5.Çok fazla	7	8,2				
Mesleki gelişmeden memnunluk	1. Hiç	28	32,9	2,49	3	1	1,28
	2. Çok az	12	14,1				
	3. Kararsız	23	27,1				
	4. Old. fazla	17	20,0				
	5Çok fazla	4	4,7				

Tablo 3: Öğretim Üyelerinin Örgütsel Bağlılıkları (Devam)

Sorular		Sık.	%	Ort.	med	mod	S.S
Çalıştığı kurumda devamlı kalma isteği	1. Hiç	11	12,9	3	3	3	1,09
	2. Çok az	8	9,4				
	3. Kararsız	43	50,6				
	4. Old. fazla	14	16,5				
	5Çok fazla	8	9,4				
Daha iyi iş teklifi durumunda kurumdan ayrılma	1. Hiç	9	10,6	3,53	4	5	1,29
	2. Çok az	8	9,4				
	3. Kararsız	21	24,7				
	4. Old. fazla	23	27,1				
	5Çok fazla	24	28,2				
Başka bir üniversitede çalışma isteği	1. Hiç	12	14,1	3,33	3	5	1,37
	2. Çok az	11	12,9				
	3. Kararsız	22	25,9				
	4. Old. fazla	17	20,0				
	5Çok fazla	23	27,1				
Takdir edilmeme nedeniyle yabancılaşma durumu	1. Hiç	12	14,1	3,12	3	2	1,37
	2. Çok az	20	23,5				
	3. Kararsız	17	20,0				
	4. Old. fazla	18	21,2				
	5Çok fazla	18	21,2				

Tablo 3: Öğretim Üyelerinin Örgütsel Bağlılıkları (Devam)

Sorular		Sık.	%	Ort.	med	mod	S.S
Özel üniversiteye geçme isteği	1. Hiç	25	29,4	2,73	3	1	1,48
	2. Çok az	17	20,0				
	3. Kararsız	14	16,5				
	4. Old. fazla	14	16,5				
	5Çok fazla	15	17,6				
Arzu edilen şeylerin gerçekleşmemesinden dolayı hayal kırıklığı	1. Hiç	4	4,7	3,96	4	5	1,10
	2. Çok az	4	4,7				
	3. Kararsız	16	18,8				
	4. Old. fazla	28	32,9				
	5Çok fazla	33	38,8				



### Kaynakça

- Bamberger, P. A., A. N. Kluger, R. Suchard, "Organizational Commitment; The Antecedents and Consequences of Union Commitment", *Academy of Management Journal*, 42(3).
- Bar-Hayim, A., Berman, G. S. (1992) 'The Dimensions of Organizational Commitment', *Journal of Organizational Behavior*, 13.
- Baron, R. A. (1986) *Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side of Work*, Second Edition, Allyn And Bacon, Inc., Boston.
- Baş, T., K. Ardıç (2005). "Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması", [www.bilgiyonetimi.com](http://www.bilgiyonetimi.com), C:\DocumentsAndSettings\Standart\Belgeleri m\İştatmini.Htm, 2005.
- Başaran, İ. E. (1998) *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara.
- Baysal, A. C., M. Paksoy, (1999) *Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 28(1).
- Becker, T.E., R.S. Billings, D.M. Evelet, N.L. Gilbert (1996) "Foci and Bases of Employee Commitment: Implications For Job Performance", *Academy of Management Journal*, 39(2).
- Becker, T.E., R.S. Billings (1993) "Profiles of Commitment: An Empirical Test", *Journal of Organizational Behavior*, 14
- Blenegen, M. A., (1993) "Nurses' Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of Related Variables", *Nursing Research*, Jan-Feb, 42(1)
- Cengiz, A. A., (2001) "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cohen, A. (1992), "Antecedents Of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta- Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 13.
- Chow, H.S. (1994) "Organizational Commitment And Career Of Chinese Managers In Hong Kong And Taiwan", *The International Journal of Career Management*, 6(4).
- Clifford, M. (1989) "An Analysis of The Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", *The Sociological Quarterly*, 30(1).
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış*, Çev. Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1999) *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul
- Gibson J.L., J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, *Organization* (1997) Ninth Edition, Irwin McGraw-Hill.

- Iverson, R. D., C. Maguire (2000). 'The Relationship Between Job and Life Satisfaction', *Human Relations*, 53(6).
- Janssen, P. P. M. , M. C. W. Peeters, J. D. Jonge vd. (2004) "Specific Relationship Between Job Demands, Job Resources and Psychological Outcomes and The Mediating Role of Negative Work-Home Interference, *Journal of Vocational Behavior*, 65.
- Judge, T. A., E. A. Locke (1993). "Effect of Dysfunctional Thought Processes of Subjective Well-Being And Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*,78.
- Kahn, R. L. (1973). 'The Work Module:A Tonic For Lunchpail Lassitude', *Psychology Today*, 27(5).
- Kaynak,T. (1990) Organizasyonel Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İ.İ.E Yayın No:117,İstanbul.
- Kinnie, N., S. Hutchinson, J. Purcell vd. (2005). 'Satisfaction With Hr Practices And Commitment To The Organizations: Why One Size Does Not Fitt All', *Human Resource Management Journal*, 15(4)9-29
- Kitapçıoğlu G. (2003) 'Bornova Eğitim ve Araştırma Grup Başkanlığı Bölgesinde Görev Yapan Ebelerin İşgörelğine Neden Olan Faktörler İle Tükenmişlik İş Doyumu İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisi, I. Temel Sağlık Hizmetleri Bildiri Kitabı, Manisa
- Lodahl, T. M., M. Kejner (1963). "The Defination And Measurement Of Job Involvement", *Journal Of Applied Psychology*, 49.
- Luthans, F. (1989) *Organizational Behavior*, Fifth Edition, Mcgraw-Hill Book Co.,Newyork
- Mathieu, J. E., D.M. Zajac (1990) "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences Organizational Commitment", *Psychology Bulletin*, 108.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*, Mcgraw-Hill Inc., Singapore.
- Morrow, P. C (1983) "Concept Redundancy In Organizational Research:The Case of Work Commitment", *Acedemy of Management Review*, 8(3)
- Mowday, R.T., R.M. Steers ve L.W.Porter (1979) 'The Measurement Of Organizational Commitment', *Journal of Vocational Behavior*,14.
- Nauman,E. (1993) "Antecedents and Consequens of Satisfaction and Commitment Among Expatriate Managers", *Group Organizations Management*, 18 (2).
- Newstrom, J.W., K. Davis (1997) *Organizational Behavior*, Tenth Edition Mcgraw-Hill
- Norbeck, J. S., (1985) "Perceived S, Joband Psychological Symptoms in Critical Care Nursing", *Research in Nursing and Health*, Vol.8.
- Oberholster, F.R., J.W. Taylor (1999) "Spiritual Experience And The Organizational Commitment of College", *International Forum*, 2(1)

- Oliver, N.(1990) “Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development”, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1).
- Oshagbemi, T. (1997). “The Influence of Rank on The Job Satisfaction of Organizational Members”. *Journal of Managerial Psychology*. 8.
- Oshagbemi, T. (1999). The Effect of Age on The Satisfaction of Academics With Teaching and Research”. *International Journal of Social Economics*. 26 (4).
- Porter L.W., R. M. Steers,R.T. Mowday ve P.V. Boulian (1974) ‘Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Psychiatric Technicians’, *Journal of Applied Psychology*, 59.
- Sall, F. E., P. A.Knight (1987) *Organizational Psychology*,: Science And Practice, Cole Publishing Co., Pasific Grove.
- Sayyan, Sevil (1990) İşletmelerde Verimlilik ve Verimlilik Artırılmasına İlişkin Bir Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,İstanbul.
- Schermerhorn, J.R, J. G. Hunt, R. N. Osborn (1994) *Managing Organizational Behavior*, Eighth Edition, Mcgraw-Hill Book Co.,Newyork.
- Schmitt, N., P. M. Mellon (1980). “Life and Job Satisfaction: Is Job Central”, *Journal of Vocational Behavior*, 16.
- Vecchio, R. P (1988) *Organizational Behavior*, The Dreyden Pres, Orlando
- Vroom, V. H. (1967) *Work And Motivation*, John Wiley and Sons Inc.