
ÇALIŞANLARIN GÖREV YAPTIĞI ÖRGÜT KADEMESİNİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Mustafa BEKMEZCİ¹,

İbrahim Sani MERT²

Öz

Literatürde, örgütsel ve bireysel anlamda olumlu sonuçları olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmaların giderek arttığı görülmektedir. Bu kapsamda araştırmacılar iş tatmini ile örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri sıklıkla araştırmaktadır. Ancak yerli yazında işgörenlerin çalıştığı örgüt kademesinin, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı ne şekilde etkilediğine dair bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu kapsamda, yapılan bu araştırmada işgörenlerin görev yaptığı örgüt kademesinin iş tatminini ve örgütsel bağlılığı nasıl etkilediği araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, işgörenlerin çalıştığı örgüt kademesi, iş tatmini anlamlı bir şekilde etkilemektedir, örgütün üst kademelerinde görev yapan çalışanların iş tatmininin alt kademe çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın diğer bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık ile işgörenlerin görev yaptığı örgüt kademesi arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kademesi, Örgüt Yapısı, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık.

JEL Sınıflandırması: D23, J28, M54

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL LEVELS OF THE EMPLOYEE'S ON JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Abstract

Subject fields in the literature on job satisfaction and organizational commitment have been observed to increase, and in this respect the factors affecting job satisfaction and organizational commitment are often searched by researchers. Nevertheless, no research have been encountered in the national literature examining the issue of the flatness or tallness of an organization on employees' job satisfaction and organizational commitment. In this context, in this research the effect of organizational level- that an employee acts in- on employee's job satisfaction and organizational commitment has been studied. According to the findings, it is found that the organizational level of the employees affects the job satisfaction significantly, and that the job satisfaction of the employees working on the upper levels of the organization is higher than the lower ones. On the other hand no significant relationship was found between the organizational commitment, the other dependent variable of the inquiry, and the organizational levels in which the task was carried out.

Keywords: Organizational Layers, Organizational Structure, Job Satisfaction, Organizational Commitment

JEL Classification: D23, J28, M54

¹ Doç. Dr., Toros Üniversitesi, İİSBF, UTL, mustafa.bekmezci@toros.edu.tr ORCID: 0000-0002-1206-690X

² Prof. Dr., Antalya Bilim Üniversitesi, İşletme, ibrahim.mert@antalya.edu.tr ORCID: 0000-0002-2850-1865

1. Giriş

Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin karlılığını sürdürebilmesi, hatta varlığını devam ettirebilmesi, geçmiş yıllara nazaran daha da güçleşmiştir. İşletmelerin içinde bulunduğu rekabet ortamı devingendir, rekabet ve teknolojik hız baş döndürücü seviyededir. İşletmenin ayakta kalmasını sağlayan müşteriler bilgili, bilinçli ve talepleri yüksektir. Dolayısıyla müşterilerin maliyet konusunda hassas olduğu ve ihtiyaçlarının karşılanması konusunda kişiye özel çözümler beklediğini söylemek mümkündür.

İşletmelerin değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilen bir yeteneğe sahip olması, yoğun rekabet ortamında yaşamını devam ettirebilmesi ve rakiplerine karşı üstünlük sağlaması işgörenlerinin niteliği ile doğrudan ilişkilidir. Nitekim insan kaynaklarının işletmenin hayat kaynağı olduğu, işletmeler için en önemli kaynağın insan olduğu konusunda bir fikir birliği oluşmuştur. İnsan olmadan örgüt, dolayısıyla işletmenin de olmayacağı (Genç, 2003:112) görüşünden hareketle işgörenlerin niteliği de önem kazanmıştır. İstenen nitelikte işgücü istihdam etmek önemli olmakla birlikte, işgörenlerin niteliğine etki eden birçok faktörden de söz edilebilir. Bunlardan ikisi yönetim yazınında üzerinde sıklıkla durulan çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyesidir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyesinin yüksek olması işgörenlerin daha kalifiye olmasında etkilidir. Çünkü iş tatmininin yüksek olması örgütsel bağlılığı artıracaktır. İşinden tatmin olan bireyler de bulunduğu konumu korumak isteyecek, böylece daha fazla öğrenme ve çalışma gayreti içinde olacak, güncel yaklaşımları yakından takip edecek, dolayısıyla kendisini geliştirecektir. İşgörenlerin niteliğinin artması da işletmenin rakiplerine göre daha başarılı olmasını sağlayacaktır.

Literatürde iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmaların giderek arttığı görülmekte ve iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler araştırmacılar tarafından sıklıkla incelenmektedir. Çünkü her iki değişkenin de örgüt ve birey açısından olumlu çıktıları vardır. Şöyle ki; işten ayrılma, işten ayrılma niyeti, devamsızlık, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel bağlılığın sonuçlarından bazılarıdır (Mathieu ve Zajac, 1990:174). Ancak işgörenlerin çalıştığı örgüt kademesinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı ne şekilde etkilediğine yönelik yapılan bir çalışmaya yerli yazında rastlanamamıştır. Yönetimin varlığından söz edebilmemiz için bir örgüt yapısına ihtiyaç vardır. Çalışanlar yönetici ve/veya yönetilen rolünü belirli bir örgüt yapısı içinde gerçekleştirir. Örgüt yapıları söz konusu olduğunda ise ilk akla gelen örgüt şemalarıdır. Genellikle piramitsel olarak görsel bir şekilde ifade edilen bu şemalar, şekline göre basık, az kademeli (yalın) veya daha çok kademeli olabilir. Her çalışan örgüt içindeki işini bu kademelerden birisinde yapar.

İlgili yazında örgüt kademeleri ile benzer olduğu düşünülebilecek kıdem ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında çalışmalar olduğu görülmektedir (McCaul vd., 1995; Meyer ve Allen, 1991; Hoş ve Oksay, 2015). Ancak kıdem, işgörenin örgütte çalıştığı süre ile ilgilidir (Hoş ve Oksay, 2015:6), örgüt kademesi ile ilgili değildir. Örgüt kademesi, işgörenin, örgütte çalıştığı mevki ve konumu ifade eder. Ayrıca her çalışanın çalıştığı süreye bağlı olarak belli sürelerde terfi ettirildiği bir işletme bulunmamaktadır. Dolayısıyla işgörenin çalıştığı sürenin artması ile örgüt kademelerinin üst seviyelerinde görev alacağını, diğer bir anlatımla çalıştığı süreye göre terfi ettirileceğini düşünmek doğru değildir. İşletmelerin başarılı olabilmesi için bunun tam tersi, işinde başarılı olan, nitelikli kişilerin terfi ettirilmesi daha doğru bir yaklaşımdır ve mevcut uygulamalar da bu şekildedir. Bu kapsamda tespit edebildiğimiz kadarı ile örgüt kademeleri ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık konusunda bir araştırmaya rastlanamamıştır.

Yalın örgüt yaklaşımı kapsamında örgüt kademelerinin azaltılması, çalışanların güçlendirilmesi ve takım halinde çalışmanın motivasyonu ve verimliliği artırdığı sık sık ifade edilmektedir. Nitekim yalın örgüt yaklaşımı; işgörenlerin örgütün amaçları konusunda geniş bir bakış açısına sahip olduğu, herkesin dikkatini üretime ve müşteriye bir "değer" sunmaya yönelttiği, çalışanlara sorumluluğu paylaşma, karar verme ve sonuçlardan sorumlu olma fırsatı vererek yaşam kalitesinin ve iş tatmininin, dolayısıyla örgütsel bağlılığın artmasını sağlayan örgütsel yapılar olarak tanımlanmaktadır (Daft, 2015:83). Benzer şekilde takım çalışmasının özellikle daha çok vasıf gerektiren işlerde, işgörenlerin karar verme yetkisinin artmasından dolayı, işgörenlerde büyük bir

iş tatmini sağladığı ifade edilmektedir (Hoş ve Oksay, 2015:8). Dolayısıyla örgütsel kademelerin az olduğu bir örgüt yapısında iş tatmini ve örgütsel bağlılığın diğer örgütlere nazaran daha fazla olması beklenebilir. Ancak yukarıda da vurgulandığı üzere bu konuyla ilgili bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Genel olarak geçmiş örgüt yapıları dikkate alındığında, günümüz örgütlerinin daha az merkezi bir örgütsel yapılanmaya gittiği söylenebilir. Buna neden olarak, ademi merkeziyetçi bir yapılanmanın, diğer bir ifadeyle merkeziyetçilikten uzaklaşarak örgüt kademelerini azaltmanın otoritenin, karmaşık ve hızla değişen çevre şartlarına cevap verebilecek ve bunlara adapte olabilecek şekilde daha alt kademelere doğru yaygınlaştırılması gösterilebilir (Zhang ve Morand, 2014). Her ne kadar bu durumun işgörenlerin işi ve örgütüne karşı olumlu tutumlar geliştireceği kabul edilse de böyle bir yaklaşımın çalışanların iş ve örgüte yönelik tutum ve davranışlarında nasıl bir etki yarattığı nispeten ilgili yazında yeterince araştırılmış değildir.

Bu kapsamda, yapılan bu araştırmanın amacı; görev yapılan örgüt kademesinin çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını etkileyip etkilemediğinin belirlenmesidir.

2. Özet Literatür

Yapılan bu çalışmada çalışanların görev yaptığı örgüt kademesinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmanın bağımlı değişkenleri iş tatmini ve örgütsel bağlılıktır, araştırmanın bağımsız değişkeni ise örgüt kademesidir. Aşağıda öncelikle iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kademesiyle ilgili bir yazın incelemesine yer verilmiş, müteakiben örgüt kademelerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki olası etkileri değerlendirilmiştir.

Literatürde iş memnuniyeti olarak da geçen iş tatmini kişinin işini değerlendirmesi neticesinde; işi hakkında ve işindeki rolüne karşı gösterdiği olumlu duygusal ve zihinsel bir tepkidir; kişinin işinden memnun olma derecesidir. Kişinin işini çekici bulmasıdır. Devamlılık, bağlılık ve verimlilik için önemli bir unsurdur (Toker, 2007:94). Dolayısıyla bireyin başarılı olmasını etkileyen en önemli konulardan biridir. Çünkü işinden tatmin olan kişiler kendilerini yaptığı işe verir ve başka şeylerle meşgul olmaz. İş tatmini, rekabet avantajı sağlamak konusunda önemli bir unsur olan verimliliği ve performansını artırmaktadır (Nelson ve Quick, 1995:116-118), işgörenleri motive etmekte ve işgörenlerin örgütte kalmasını sağlamaktadır.

İş tatmini bireyin, çalışma yaşamında edindiği tecrübelerinden kaynaklanan memnuniyet duygusunu ifade ettiği gibi kişinin yaptığı işe karşı almış olduğu olumlu bir tutumu ve çalışan ile bulunduğu işyeri arasındaki uyumu da ifade eder (Greenberg ve Baron, 2000; Ugboro ve Obeng, 2000; Locke, 1976; Judge vd., 2009; Özcan, 2011). Diğer yandan, iş tatmini daha genel bir ifadeyle ele alınarak çalışanın işinin farklı yönlerine karşı güttüğü tutumların toplamı (Schultz ve Schultz, 1990). Türkoğlu (2011) ve elde edilen sonuçların beklentileri karşılama düzeyi olarak da görülebilir (Hoş ve Oksay, 2015:9) Genel olarak değerlendirildiğinde, iş tatmininin üç temel ayırt edici özelliği olduğu vurgulanmaktadır. Bunlar (Luthans, 1989:170-172);

- İş tatmini, öncelikle yapılan işin örgütsel çerçevenin genel durumuna ilişkin olup işe karşı gösterilen genel bir tepkidir. Bu nedenle iş tatmini gözle görülmez, yalnızca ifade edilebilir veya çeşitli tutum ölçütleri ile belirlenebilir.
- İş tatmini, ihtiyaç ve beklentilerin ne ölçüde karşılandığının tespitidir.
- İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutum ve davranışları ifade eder. Bunlar genellikle; işin kendisinden duyulan tatmin, ücret tatmini, terfi imkânları, yönetim tarzından duyulan tatmin, çalışma arkadaşlarından duyulan tatmin vb. şeklindedir.

Bu özellikler göz önüne alındığında; iş tatmini işgörenlerin önemli gördüğü hususları, işinin ne kadar karşılayabildiği konusundaki değerlendirmesinin bir sonucudur ve işgörenin işini veya iş deneyimini değerlendirilmesi sonucunda elde ettiği zevkli veya pozitif duygusal durum şeklinde tanımlanması mümkündür (Luthans, 2011:141).

İş tatminsizliği verimsizliğe neden olmakta, performansı düşürmekte, hatta işgörenlerin işi sabote etmesine neden olmaktadır (Dole ve Schroeder, 2001:235). İlgili yazında iş tatminini etkileyen faktörlerin birçok araştırmaya konu olmasının sebebi budur. Bu kapsamda, iş tatminini etkileyen faktörlerin; örgütsel faktörler, grup faktörleri, bireysel faktörler, kültürel faktörler ve çevresel faktörler şeklinde sıralandığı görülmektedir (Örücü vd., 2006; Schultz ve Schultz, 1990; Robbins ve Judge, 2013). *Örgütsel faktörler*, genellikle ücret, çalışma şartları, işin doğası ve niteliği, yükselme fırsatları, örgütlerin politika ve prosedürlerini; *grup faktörleri*, işgörenlerin yöneticilerinin ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinde tutum ve davranış şekillerini; *bireysel faktörler*, çalışanın statü ve iş pozisyonu gibi durum ve beklentilerini; *kültürel faktörler*, çalışanın sahip olduğu inanç, değer ve tutumlarını ve son olarak *çevresel faktörler* ise çalışanı etkileyen sosyal ve ekonomik faktörleri ifade etmektedir. Ancak yıllar içinde işin kendisi, ücret, terfi imkânı, yöneticiler ve iş arkadaşları olmak üzere belirlenen beş iş boyutu iş tatminini ölçmek için kullanılmış ve yapılan bir meta-analiz ile de yapı geçerliliği doğrulanmıştır (Luthans, 2011:142).

Araştırmanın diğer bağımlı değişkeni ise örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, bir işgörenin organizasyonuna ve organizasyonunun amaçlarına bağlı olma, kendisini bu amaçlar ile özdeşleştirme ve bütünleştirme ile onun üyesi olarak devam etme gayret ve isteğinin derecesidir (Colquitt vd., 2015; Robbins ve Judge, 2013; Steers, 1981). Örgütsel bağlılık, çalışanların kimliklerini organizasyonlarıyla bütünleştirme ve özdeşleştirmelerinin yanında, organizasyona yönelik geliştirdikleri tutum ve davranışları da gösterir (Sheldon, 1971). Bu kapsamda örgütsel bağlılık, çalışanların organizasyon özelliklerini içselleştirme ve organizasyona ve organizasyonun değerlerine bağlılık ve uyum gösterme derecesinin de bir göstergesidir (McDonald ve Makin, 2000; Grusky, 1966).

Örgütsel bağlılık, örgüt ile işgören arasındaki ilişkiyi anlayan ve tanımlayan, çalışanın organizasyonda çalışmaya devam etmesine neden olan bir ruh hali olarak görülmektedir. Örgüte bağlılık, bireyin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek konusunda hevesli olması, örgütün değer ve amaçlarını benimsemesi, kendi amaçları ile örgütsel amaçları özdeşleştirmesidir; örgütün üyesi olarak kalma isteğinin açık bir ifadesidir. Kısaca örgütsel bağlılık, bireyin örgütle kenetlenme derecesidir (Ahmadov vd., 2008:140). Örgütsel bağlılık konusu ile hem iş dünyasının hem de akademisyenlerin ilgilenmesinin ana sebeplerinden biri örgütsel bağlılığın da tıpkı iş tatmini gibi işgücü devir hızı, performans ve devamsızlık gibi önemli sonuçları olduğu öngörüsünden kaynaklanmaktadır (Cohen, 1991:253; İnce ve Gül, 2005:11).

Diğer taraftan çalışan, örgüte bağlılık göstermeyi bir yükümlülük olarak algılayabilir ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünebilir. Bu durum kişinin inanç ve değerleri ile ilgilidir. Ancak, işgören, örgüt için sarf ettiği emeğin boşa gideceğini düşündüğü için de örgütte kalmayı isteyebilir (Wasti, 2012:23). *Duygusal bağlılık* olarak adlandırılan birinci yaklaşımı sergileyen çalışanların işyeri verimliliğinin artması konusunda önemli bir katkı sağladığı, *normatif bağlılık* olarak adlandırılan ikinci yaklaşımın ise kişinin kültürü ve yetiştirilme şekli ile ilgili olduğu, ne gibi özgün sonuçlar doğurduğunun ise tespit edilemediği, ancak duygusal bağlılık kadar olmasa da olumlu sonuçlar doğuran faaliyetlerle pozitif ilişkileri olduğunun gözlemlendiği ifade edilmektedir. *Devam bağlılığı* olarak adlandırılan üçüncü boyutun kıdem ve iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle oluştuğu, işyeri verimliliğini olumlu yönde etkilemediği belirtilmektedir. Çünkü kıdem konusu örgüt kademeleri ile doğrudan ilgilidir. Dolayısıyla terfi edemeyen veya ettirilmeyen işgörenlerin, mevcut durumlarından daha yüksek bir makam teklif edildiğinde ya da böyle bir iş imkânı buldukları takdirde işten ayrılması beklenebilir. Diğer bir anlatımla örgüte bağlılıklarının zayıf olduğu düşünülebilir. Çalışanın örgütü ile duygusal bir bağ kurarak özdeşleştiği duygusal bağlılık, örgütlerin çalışanlarda en çok gerçekleştirmek istediği bağlılık türüdür (Ay vd., 2015:751).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler literatürdeki genel kullanım doğrultusunda; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üçe ayrılarak incelenmiştir (İnce ve Gül, 2005:59-83). *Kişisel faktörlerin* kapsamına iş beklentileri psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler girmektedir. *Örgütsel faktörler*, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel

bağlılık örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgütsel kültür, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi değişkenlerdir. Ayrıca örgütsel faktör olarak rol belirsizliği, iş güclüğü, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, bireyin ihtiyaçlarına önem verme, ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden de söz edilebilir. Kişinin örgütsel bağlılığı ile ilişkili olan *örgüt dışı faktörler* ise yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi dışsal faktörlerdir.

Araştırmanın bağımlı değişkenleri olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu kapsamda; iş tatmininin örgütsel bağlılığa neden olduğu, örgütsel bağlılığın iş tatminine neden olduğu, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı ilişki bulunduğu, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında bir ilişki bulunmadığı gibi modeller kullanılmıştır (Dağdeviren, 2007:18). Sonuç olarak yapılan araştırmalarda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hoş ve Oksay, 2015:12). Ayrıca iş tatmininin alt boyutları ve örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları ile ilgili ilişkiler de bu kapsamda araştırılmaktadır. Örneğin, Mert (2010) tarafından yapılan bir araştırmada, iş tatmini alt boyutlarından “işin kendisinden duyulan tatminin”, yöneticilerin bireye ve örgüte yönelik olarak gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD)’ni olumlu yönde, “ücretten duyulan tatminin” ise bu davranışları olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ancak, tarafımızca yapılan bu araştırmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılık birbirinden farklı iki bağımlı değişken olarak ele alındığından bu konuda yapılan araştırmalara değinilmeyecektir.

İlgili yazında öncülleri birçok araştırmaya konu olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık, değişkenleri halen önemini korumaktadır. Ancak daha önce de vurgulandığı üzere hali hazırda şimdiye kadar yazında yapılan çalışmalarda, çalışanların görev yaptığı örgüt kademesinin iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisi araştırılmamış, dolayısıyla çalışanların görev yaptığı örgüt kademesi, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın öncülleri arasında incelenmemiştir. Diğer yandan, çalışanların içinde bulunduğu organizasyonların, organizasyon yapılarının farklılıkları önemli bir ayırt edici değişkendir. Örgüt kademelerinin sayısı bu farklılıkta ilk akla gelen konudur. Örgüt kademelerinin azaltılarak, yalın bir örgüt yapısına sahip olmanın faydaları yazında sıkça vurgulansa da bu durumun iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi iki önemli örgütsel sonuç değişkeni üzerindeki etkisine ilişkin bir bulgu yoktur. Ancak genel temayül, istinasız denebilecek şekilde daha az üst kademe altında çalışan işgörenlerin daha verimli, daha çok iş tatminine sahip olacakları yönündedir.

Günümüzde farklı örgütsel yapılanmalara rastlansa da genel olarak örgüt şemalarındaki kademelenme en dikkat çekici özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu konuda genelleme yapılması pek mümkün görülmemektedir. Morand (2010) tarafından vurgulandığı üzere, karmaşık ve büyük organizasyonların bile ne tamamen basık ne de tamamen katı bir hiyerarşi şeklinde örgütlenmeleri vardır. Ancak, örgütlerin genellikle daha açık bir iletişim ve etkileşim tesis edebilmek için örgüt kademelerini azaltma yönünde bir yaklaşım sergileyerek daha basit ve basık yapıları tercih ettiği görülmektedir. En azından birkaç kademe de olsa hemen hemen tüm organizasyonların çok kademeli bir yapıda olduğu söylenebilir. Hiyerarşik bir yapılanma her ne kadar bazı örgütlerde eşitlikçi ve demokratik söylemlerle birlikte kullanılsa da görev yapılan örgüt kademesi, örgütlerde bir prestij, bir otorite simgesi haline geldiği de inkâr edilemez bir gerçektir.

Ghobadian ve Gallear (1997), küçük ve orta ölçekli işletmeler ile büyük ölçekli işletmeler kıyaslandığında en önemli farkın çalışan sayılarında kendini gösterdiğini, ancak sayı büyüklüğünün aynı zamanda örgütsel kademelenmeyi de etkilediğini, küçük ve orta ölçekli örgütlerin nispeten daha az örgütsel kademeye sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bu özellik, organizasyonların küçük, orta ve büyük ölçekli olmalarındaki en belirleyici karakteristik özellik olarak ilk sırada yer almaktadır. Diğer yandan, yapı açısından baktığımızda küçük ve orta ölçekli işletmelerde daha esnek bir bilgi akışı, üst kademeye daha kolay erişim, birleşmiş bir kültür kendini göstermektedir. Bu ve benzeri sayılabilecek birçok küçük ve orta ölçekli işletme özelliği, örgüt yapısının daha az

kademelenmesi ile hemen hemen doğrudan ilişkilendirilebilir. Bu durum, küçük ve orta ölçekli işletmelerin sahip olduğu avantajlar açısından bu tür basit ve az kademeli bir örgütlenmeye sahip olmanın dolaylı bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışma, çalışanların görev yaptığı yönetim kademelerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık yaratıp yaratmadığını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Yazında örgütlerin temel yetenekleri doğrultusunda küçülerek ve kademe azaltarak müşterilerine daha iyi hizmet ettiği, yatay yapılanma ile çalışanlarını güçlendirdiği, takım üyelerinin düzenli olarak görev değiştirdiği, kendi kendini yöneten takımların iş ve rekabet koşullarına daha hızlı adapte olabildiği ifade edilmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin kendilerini bir takımın üyesi olarak değerlendirdiği durumlarda iş tatmini artacak, örgüt kademelerinin fazla olduğu hiyerarşik bir yapılanmada ise bu durumun tersi söz konusu olacağı değerlendirilebilir. Ancak, yazında yer alan ve baskın olarak yabancı yazına ait olan bu tespitlerin ülkemiz gibi dikey toplulukçu kültüre sahip bir toplumla uyumluluğu araştırılması gereken bir husus olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıda yapılan inceleme ve değerlendirmeler kapsamında oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

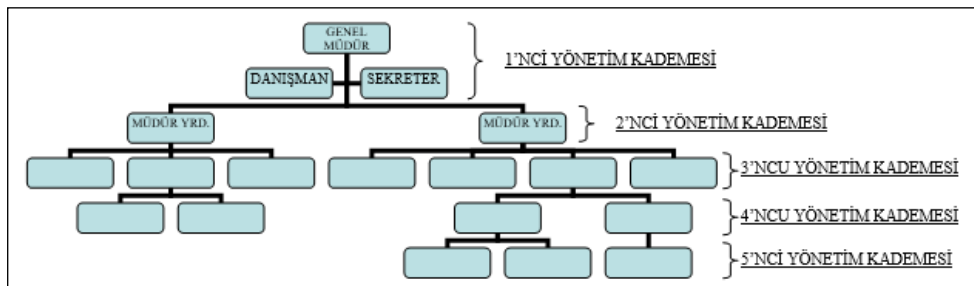
Hipotez 1: Çalışanların görev yaptığı örgüt kademesi, iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2: Çalışanların görev yaptığı örgüt kademesi, örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

3. Veri Seti ve Yöntem

Görev yapılan örgüt kademesinin çalışanların iş tatminine ve örgütsel bağlılığına etkisini belirlemeye yönelik yapılan bu araştırmanın evrenini Ankara'da faaliyet gösteren kamu çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini bu sektörde çalışanların arasından kolayda örneklem yöntemi ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu kapsamda 13 farklı kamu kuruluşunda çalışan 1000 kişiye anket uygulanması planlanmış, gönderilen anketlerden 352'si geri dönmüş, bunlardan 284'ü analiz yapılmak üzere uygun bulunmuştur. Araştırma kapsamında; yapılan çalışmanın bağımsız değişkeni olan görev yapılan örgüt kademesinin tespit edilebilmesi amacıyla, Şekil 1'de gösterilen örnek bir organizasyon şeması çizilerek; katılımcılara çalıştıkları örgütte kaç kademe bulunduğu ve kendilerinin kaçınıcı kademede görev yaptığı sorulmuştur.

Şekil 1: Örnek Bir Organizasyon Şeması



Araştırmada Schneider ve Dachler (1978) tarafından geliştirilen Türkçe çevirisi Ergin (1997) tarafından yapılan, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri uygun bulunan (Ergin, 1997; Toker, 2007) iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular; "Yaptığım işi kendim için tatmin edici buluyorum", "İş arkadaşlarım ile iletişim kurmak kolaydır", "Yöneticilerim, çalışanlardan gelecek önerilere önem verirler", "Şirkette kendimi geliştirmek için yeterince imkân sunulmaktadır" ve "Aldığım ücret, bilgi ve deneyimlerimin karşılığını veriyor" şeklindedir. Ölçek 7'li Likert tipindedir ve 21 ifadeden oluşmaktadır.

Katılımcıların örgütsel bağlılığını ölçmek için Allen ve Meyer (1993) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular; “Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder”, “Şu anda bu şirkette çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de” ve “Benim için daha avantajlı olsa bile şu an bu şirketi terk etmenin doğru bir hareket olmadığını düşünüyorum” şeklindedir. Ölçek 5’li Likert tipinde ve 18 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örnekleme ilgili elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiş, bağımsız örneklemler için tek yönlü çok değişkenli varyans analizi yöntemi kullanılmıştır. Ölçeklerin analizi SPSS ve Lisrel paket programı ile yapılmıştır. Analizlerin bulguları müteakip paragraf ve bölümlerde verilmiştir.

3.1. Demografik Bilgiler

Bu bölümde araştırmada 284 katılımcıdan elde edilen betimleyici istatistiklere yer verilmiştir. Araştırmaya katılanların %78,5’i erkek (n= 223), %21,5’i kadın (n= 61); %47,2’si evlidir (n= 134). Çalışanların %24,3’ü (n= 69) lise, %62,7’si (n= 178) üniversite, %13’ü (n= 37) lisansüstü eğitim derecesine sahiptir.

Örneklemin; %20,7’si (n= 59) 20-24 yaş, %40,4’ü (n= 115) 25-32 yaş, %21,8’i (n= 62) 33-40 yaş arasında ve %16,9’u (n= 48) 41 ve üzeri yaştaadır. Çalışanların %36,2’si (n= 103) 3 yıldan az, %21,4’ü (n= 61) 4-9 yıl arası, %19,3’ü (n=55) 10-14 yıl arası, %8,4’ü (n= 24) 15-19 yıl arası ve %14,4’ü (n= 41) de 20 ve yukarı yıl iş deneyimine sahiptir.

Katılımcıların; %15,5’i (n= 44) çalıştıkları kurumda iki; %20,1’i (n= 57) üç; %22,5’i (n= 64) dört; %21,8’i (n= 62) beş; %5,3’ü (n= 15) altı; %14,8’i (n= 42) yedi kademe olduğunu ifade etmiştir. Kendilerinin kaçınıc kademe de bulunduğu dair verdikleri cevapta katılımcıların; %10,6’sı (n=30) birinci kademe de; %17,3’ü (n= 49) ikinci kademe de; %21,1’i (n= 60) üçüncü kademe de; %22,2’si (n= 63) dördüncü kademe de; %16,9’u (n=48) beşinci kademe de; %3,2’si (n= 9) altıncı kademe de; %8,8’i (n= 25) yedinci kademe de görev yaptığını belirtmiştir.

4. Ampirik Bulgular

İş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla önce keşfedici faktör (KFA) analizi yapılmıştır. İş tatmini ölçeğinin 5 faktörlü yapıya, örgütsel bağlılık ölçeğinin 3 faktörlü yapıya uyum sağladığı belirlenmiştir. İş tatmini ölçeği için faktör yüklerinin .716-.889 arasında değiştiği, ölçeğin KMO analiz sonucunun .93 ve Barlett (p=.000) testinin anlamlı olduğu; örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör yüklerinin .702-.880 arasında değiştiği, ölçeğin KMO analiz sonucunun .855 ve Barlett (p=.000) testinin anlamlı olduğu görülmüştür. KFA ve açıklanan varyansın geçerli değerlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından Lisrel paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonucunda elde edilen iş arkadaşlarından duyulan tatmin ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin uyum iyilik değerleri Tablo 1’de gösterilmiştir. Uyum iyilik değer aralıkları “kabul edilebilir” standartlara göre düzenlenmiştir.

Tablo 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA
	≤ 5	≥ .85	≥ .80	≥ .90	≥ .90	≤ .08
İş tatmini	2,51	.87	.83	.95	.92	.07
Örgütsel bağlılık	3,19	.90	.86	.91	.91	.07

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda iş tatmini ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .951, örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .754 olarak hesaplanmıştır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılığa ilişkin ortalama, standart sapma ve aralarındaki korelasyon değerleri Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Verilere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort	ss	1	2
İş tatmini	5,27	1,18	1	.40**
Örgütsel bağlılık	3,26	.54	.40**	1

**p<.001

Literatürde iş tatmininin örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğine dair birçok araştırma mevcuttur. Mevcut çalışmada da Tablo 2’de görüldüğü üzere iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında orta seviyede pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = .40, p < .001$).

İş görenlerin görev yaptığı örgüt kademesinin iş tatminini ve örgütsel bağlılığı ne şekilde etkilediğini belirlemek amacıyla tek yönlü MANOVA analizinden faydalanılmıştır. Varyans-Kovaryans matrislerinin eşitliğini sınanan Box’s M sonucunda varsayım ihlalinin olmadığı, (Box’s M: 10,257, $p > .05$), diğer bir ifade ile varyans-kovaryans matrisinin eşit olduğu; Levene’s testi sonuçlarına bakıldığında da iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri varsayım ihlalinin olmadığı (Levene(İş Tatmini): .193, $p > .05$ ve Levene(Örgütsel Bağlılık): 2,738, $p > .05$) yani varyansların eşit olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analiz neticesinde örgüt kademelerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık bakımından anlamlı bir farklılık gösterdiği (Wilks Lambda = .966, $F(4, 560) = 2,455, p < .05$); örgüt kademeleri ile iş tatmini arasında farklılık olduğu ($F(2, 281) = 3,55, p < .05$), üst kademede görev yapan işgörenlerin iş tatmininin ($\bar{x} = 5,46$) alt kademede görev yapan işgörenlerin iş tatmininden ($\bar{x} = 4,99$) daha yüksek olduğu; örgüt kademeleri ile örgütsel bağlılık arasında ise herhangi bir farklılık bulunmadığı ($F(2,281) = 2,896, p > .05$) tespit edilmiştir. Varyans analizi sonuçları Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3: Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Bağımlı Değişken	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	(p)
Mevki	Örgütsel Bağlılık	1,697	2	,848	2,896	,057
	İş tatmini	9,870	2	4,935	3,555	,030
Hata	Örgütsel Bağlılık	82,321	281	,293		
	İş tatmini	390,051	281	1,388		
Toplam	Örgütsel Bağlılık	3105,836	284			
	İş tatmini	8292,556	284			

5. Sonuç

Bu çalışma ile görev yapılan örgüt kademesinin çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Bu maksatla Ankara’daki kamu kurumlarında faaliyet gösteren çalışanlar üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın bağımlı değişkenleri olan iş tatminine ve örgütsel bağlılığa görev yapılan örgüt kademesi bağımsız değişkeninin etkisi tek yönlü MANOVA analizi yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile örgüt kademelerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik açıklayıcı bulgular elde edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde; örgüt kademelerinin iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği, örgütsel bağlılık açısından anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Elde edilen bulguya göre, üst kademede görev yapan çalışanların iş tatmininin alt kademelerde çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kademelerindeki sayının genel anlamda, ülkelerin sahip olduğu kültürel özelliklerden etkilenmiş olması doğal ve beklenen bir durumdur. Nitekim Amerika Birleşik Devletlerinden daha fazla güç mesafesine sahip ülkelerde, çok kademeli hiyerarşik yapılanmanın daha fazla olduğu görülmektedir (Morand, 2010). Bu kapsamda ulusal kültürel boyutlar dikkate alındığında; Hofstede (1980)’nin araştırmasına göre ülkemiz dikey toplulukçu bir kültüre sahiptir. Bu bağlamda, örgütsel hiyerarşinin daha yüksek olduğu örgüt yapılanmalarında, aynı atmosfer basıncı gibi, alt kademelere inildikçe çalışanların üzerindeki baskı artmaktadır. Nitekim elde edilen araştırma bulgusu, bu

açıklama ışığında değerlendirildiğinde, yönetici olsun olmasın üst kademe görev yapan çalışanların, daha yüksek bir iş tatmini seviyesine sahip olması, üstlerinde onlara baskı yapacak kademelerin nispeten az olmasından kaynaklanabilir.

Ayrıca toplumumuzda üst kademelerden beklenen tutum ve davranışların bazen profesyonel iş hayatındaki kuralların, olumsuz bir şekilde, ötesine geçmesi de söz konusudur. Nitekim buna örnek olarak, Mert ve arkadaşları (2011) tarafından kamu sektöründe yapılan bir araştırmada, toplumumuzda geleneksel olarak tercih edilen ödüllendirme sistemlerinin “mutlak eşitlikçi” bir karaktere sahip olduğu vurgulanmasına (Hofstede, 1980) rağmen, araştırmacılar yaptıkları gözlemlerde, mutlak ve eşitlikçi bir yönetim uygulayan yöneticilere karşı çalışanların olumsuz bir algı ve yaklaşım içerisinde oldukları ve adaletsizlik olarak nitelendirilebilecek boyutta ayrımcı yönetimin uygulandığı iş yerlerinde, bu durumdan fayda sağlayanların utanç veya rahatsızlık duymadıkları, aksine ayrıcalıklı olmayı başarılarının bir göstergesi olarak gördükleri belirlenmiştir. Böyle bir tespit dikkate alındığında, üst kademe sayısı arttıkça, bahse konu algı ve beklentinin karşılanma olasılığını azaltacağından iş tatmininin olumsuz etkileneceği söylenebilir.

Örgütsel kademe sayısının artmasının baskıyla ilişkilendirilmesinin nedeni, daha önce ifade edildiği gibi, dikey toplulukçu bir kültürde güç mesafesinin yüksek olması nedeniyle hissedilen baskıdır. Ancak araştırmadan elde edilen bulgulara göre, örgütsel kademelerin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi tespit edilememiştir. Bu durum, örgütsel bağlılığın iş tatminine kıyasla daha farklı faktörlerden etkilendiği şeklinde açıklanabilir. Kişinin iş tatmininde, direkt bağlı olduğu yöneticisi ve üzerinde ona emir komuta eden, hesap verdiği diğer üst kademe yöneticilerinin etkisi önemli bir paya sahiptir. Ancak örgütsel bağlılıkta yöneticilerin etkisi belirli bir sınırdadır ve bu kapsamda nispeten daha uzun vadeli ve kapsamlı farklı etkiler söz konusu olabilir. Bu nedenle çalışılan örgüt kademesi iş tatmini üzerinde etkili olurken, örgütsel bağlılık seviyesi üzerinde etkili olmaması gibi bir sonuç kabul edilebilir.

İnsanın kapasitesini kullanmasını sağlayan, potansiyel yeteneklerini ortaya çıkaran örgüt yapısı ve yönetim anlayışıdır, yapıyı harekete geçiren insandır. Dolayısıyla rekabet üstünlüğü yaratacak olan da maddi unsurlar değil, nitelikli işgörenlerdir. İnsan; haz duyduğu, kendisinin faydalı olduğunu düşündüğü işi yaptığı zaman, diğer bir ifade ile yaptığı iş kendisi için anlamlı olduğu zaman daha üretkendir ve daha yaratıcıdır. Diğer yandan çalışanların olumlu nitelikleri arttıkça, kendilerine yönelik istihdam edilme talebi de artacaktır. İş görenler de seçimlerini kendilerini değerli hissettikleri, tatmin oldukları işletmeler lehinde kullanabilir. Nitekim, daha basık organizasyon yapılarının oluşturularak bunun getireceği bahse konu avantajlardan yararlanılması, sadece örgütsel yapılanma ile değil buna uygun bir örgütsel kültürle de desteklenmesi gerekir (Zhang ve Morand, 2014: 973).

Zhang ve Morand (2014) tarafından yapılan bir çalışmada, örgüt kademelerine bağlı statü sembolleri ile çalışanların iş tutumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan bu araştırmada örgüt kademelerini çalışanların bulunduğu örgütte sahip olduğu pozisyon ile ilişkilendirilen sembollerin çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkide yönetime güven, adalet algısı ve lider-üye etkileşiminin aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda konu ile ilgili yapılacak bundan sonraki çalışmalarda, çalışılan örgütsel kademe ile ilişkisi aranan örgütsel sonuç değişkenlerinin ilişkilerinde muhtemel aracı ve düzenleyici etkilere sahip değişkenlere yer verilmesi uygun olacaktır.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın boyamsal olamaması, belirli bir coğrafi bölgede (Ankara’da) ve sadece kamuda çalışanlar üzerinde yapılması bu araştırmanın önemli kısıtlarıdır. Belirli aralıklarla elde edilecek araştırma sonuçlarının daha açıklayıcı olabileceği değerlendirilmektedir. Akademisyenlere, bu çalışma paralelinde yapılacak müteakip araştırmalarda, Türkiye’de farklı sektörlerdeki, farklı ölçeklerle ve farklı örgüt kültürü olan işletmelerden sağlanan verileri analiz etmesi önerilebilir. Böylece konuyla ilgili daha geniş bir perspektif sağlanabilir.

Kaynakça

- Ahmadov, F., Mustafayeva, L. ve Ersoy, S. (2008). Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığın Güçlendirilmesinde İzlediği Stratejiler (Sakarya Sanayi Bölgesi Örneği). *VII. Anadolu İşletmecilik Kongresi*, 139-146, Çorum.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?. *Journal of Business Research*, 26, 49-61.
- Ay, F. A., Ulusoy, H. ve Tosun, N. (2015). Akademisyenlerin Çalıştıkları Bölüme ve Üniversiteye Olan Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(36), 749-762.
- Cohen, A. (1991). Career Stage as a Moderator of the Relationships between Organizational Commitment and its Outcomes: A Meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 253-268.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A. ve Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Work Place (4th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*. Çev. Ed. Ömür N. Timurcanday Özmen, Ankara: Nobel.
- Dağdeviren, E. G. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dole, C. ve Schroeder, R. G. (2001). The Impact of Various Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turnover Intentions of Professional Accountants. *Managerial Auditing Journal*, 16(4), 234-245.
- Ergin, C. (1997). Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği: Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 12(39), 25-36.
- Genç, N. (2003). *Başarı Bedel İster*. İstanbul: Timaş.
- Ghobadian, A. ve Gallea, D. (1997). TQM and Organization Size. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(2), 121-163.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations (7th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values (Abridged ed.)*. California: SAGE Publications.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi.
- Judge, T. A., Hulin, C. L. ve Dalal, R. S. (2009). *Job Satisfaction and Job Affect*. New York: Oxford University Press.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. M.D. Dunette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349, Chicago: Rand McNally.
- Luthans, F. (1989). *Organizational Behavior (5th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior (12th ed.)*. New York: McGraw-Hill.

- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McCaul, H. S., Hinsz, V. B. ve McCaul, K. D. (1995). Assessing Organizational Commitment: An Employee's Global Attitude toward the Organisation. *Journal of Applied Behavioural Science*, 31(1), 80-90.
- McDonald, D. J. ve Makin, P. J. (2000). The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- Mert İ. S., Keskin N. ve Baş T. (2011). Adaletsizlik, Bir Yönetim Stratejisi Olabilir mi? Bankacılık Sektöründe Keşfedici Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(2), 99-129.
- Mert, İ. S. (2010). İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *KHO Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 117-143.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational-Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 66-86.
- Morand, D. A. (2010). The Social Psychology of Status Leveling in Organizational Contexts. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 76-104.
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (1995). *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges*. New York: West Company.
- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 39-51.
- Özcan, E. D. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. İstanbul: Beta.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış (14. basımdan çeviri)*. Çev. Ed. Prof. Dr. İnci Erdem, Ankara: Nobel.
- Schneider, B. ve Dachler, H. P. (1978). A Note on the Stability of the Job Descriptive Index. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 650-653.
- Schultz, D. P ve Schultz, S. E. (1990). *Psychology and Industry Today: An introduction to industrial and Organizational Psychology (5th ed.)*. New York: MacMillan.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Steers, R. M. (1981). *Introduction to Organizational Behavior*. Santa Monica-California: Goodyear Publishing Company Inc.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Ugboro, I. O. ve Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study. *Journal of Quality Management*, 5, 247-272.
- Wasti, A. (2012). *Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları*. Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S. (Eds.), *Çalışma Yaşamında Davranış*, Kocaeli: Umuttepe Yay.
- Zhang, L. ve Morand, D. (2014). The Linkage between Status-Leveling Symbols and Work Attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 29(8), 973-993.

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL LEVELS OF THE EMPLOYEE'S ON JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Extended Abstract

Aim: In the related literature, job satisfaction and organizational commitment, which are the topic of many researches, are two organizational variables that are still underlined. However, in the studies done in the literature so far, the effect of the level of the the employees on the level of job satisfaction and organizational commitment has not been looked into. On the other hand, the differences in the organisational structures they are in are an important variables The number of organizational levels is the first thing that comes to mind in this difference. Although reducing organizational levels and having lean organizational structures is frequently emphasized in the literature there is no evidence of its impact on two important organizational outcome variables such as job satisfaction and organizational commitment. Nevertheless, the general tendency is that those who serve less higher levels of work will be more productive and have more job satisfaction with no exception It is stated in the literature that the organizations serve the customers better by decreasing the organizational level, strengthen their employees by horizontal structuring and team members regularly change their tasks in their organization, self-governing teams can adapt to competitive conditions faster. Hence, in situations where employees consider themselves as a member of a team, job satisfaction will increase and vice versa. We can say that employees with more job satisfaction will also have more organizational commitment. In light of this information, this study was conducted to determine whether the levels of management create differences in job satisfaction and organizational commitment.

Method(s): The population of this research consists of public employees who are in service in Ankara. 284 surveys were found suitable for analysis. A sample organizational chart was drawn up in order to determine the level of the organization, which is the independent variable of the study, and participants were asked how many levels there are in the organization they were working for and which in level they served at. The job satisfaction scale developed by Schneider and Dachler (1978) and the organizational commitment scale developed by Allen and Meyer (1993) was used in the research. Within the scope of the research, primarily, information about samples and scales is given a place. Afterwards, the analysis related to the model that is generated from the data obtained about the sample is made. In this context, firstly confirmatory factor analysis of each variable was performed and correlations between variables were determined. One way multivariate analysis of variance was used for independent samples.

Findings: According to the findings obtained, the working level of the organization affects job satisfaction significantly and it is confirmed that the job satisfaction of the employees working on the upper level of the organization is higher than that of the lower level. No significant relationship was found between the organizational commitment, which is another dependent variable of the research, and the organizational stage in which the task was carried out.

Conclusion: Considering the national cultural dimensions of Hofstede (1980) Turkey has a vertical collectivist culture. In this context, the pressure on the employees will increase as the organizational hierarchy becomes higher. As a matter of fact, when the research findings are evaluated in the light of this explanation, it can be considered that the employees who work at the upper level, no matter they are executives or not, have a higher level of job satisfaction as a result of having less number of work scales pressuring them However, according to the findings obtained from research, there is no effect on the organizational commitment of the organizational level. It can be considered that organizational commitment is affected by factors that are different from job satisfaction. The manager directly affects employees' job satisfaction. However, the influence of the managers in organizational commitment remains at a certain limit, and relatively long-lasting and wide-ranging effects can occur about organizational commitment. For this reason, it can be considered that the level of the organization is influential on the job satisfaction, but not being

effective on the organizational commitment. On the other hand, as the positive qualities of employees increase, the demand for employment towards them will also increase. Employees will also use their choices in favor of the businesses they feel are valued and satisfied with.

