

**T.C.  
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞ VE İŞYERİ İLE İLGİLİ İŞGÖREN TUTUMLARININ YENİLİK KARAKTERİ  
VE  
BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

**SELİN GENÇTÜRK**

**DANIŞMAN  
DOÇ. DR. ÇAĞRI BULUT**

**İZMİR, 2012**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans/Doktora Tezi olarak sunduğum “İş ve İşyeri ile İlgili İşgören Tutumlarının Yenilik Karakteri ve Başarısı Üzerindeki Etkileri” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../.....

**Adı SOYADI**

**İmza**

**T.C.**  
**YAŞAR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZ SINAV TUTANAĞI**

Öğrencinin

Adı ve Soyadı :

Tez Konusu:

Anabilim Dalı :

Programı :

Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Enstitü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ..... sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Yönetmeliğinin 23/37.maddesi gereğince yüksek lisans/doktora tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini .....dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI

OY ÇOKLUĞU

OY BİRLİĞİ ile

DÜZELTME

RED edilmesine

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır.

Öğrenci sınava gelmemiştir.

**Evet** Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

Tez mevcut hali ile basılabilir.

Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.

Tezin basımı gerekliliği yoktur.

**JÜRİ ÜYELERİ İMZA**

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

**ÖZET**  
**Yüksek Lisans**  
**İŞ VE İŞ YERİ İLE İLGİLİ İŞGÖREN TUTUMLARININ YENİLİK**  
**KARAKTERİ VE BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

**Selin GENÇTÜRK**

**Yaşar Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Yüksek Lisans Programı**

İş yerindeki, yenilik karakterini ve başarısını etkileyen en önemli faktörlerden birisi işgörenin iş ve iş yerine karşı tutumlarıdır. İşgören faktörünü incelemeden önce iş yerinde yapılması planlanan yeniliğin çeşidi ve yeniliğin karakterinin belirlenmesi gerekmektedir. Yenilik belirlendikten sonra işgören ile iş ve iş yeri arasındaki etkileşim incelenmelidir. Bu tür etkileşimleri araştıran deneysel çalışmalar yapılmasına karşın, farklı sektörlerde yer alan iş yerleriyle ilgili çalışma sayısı azdır.

Bu çalışma; örgütsel bağlılık, işe katılım ve iş tatmini gibi etmenlerin işgörenler üzerindeki etkisini ve buna bağlı olarak yenilik karakteri ve başarısını teorilerden çıkartılan önermelerle açıklamaktadır. Bu amaçla İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesinde tekstil ve plastik sektörlerinde yer alan imalat firmalarıyla anket çalışması yapılmıştır. Buradan elde edilen sonuçlar, örgütsel bağlılık ile yeniliğin artımsal karakteri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu, işe katılım ve iş tatmininin ise yenilik karakterlerinin hiçbiri ile anlamlı bir ilişkide bulunmadığını göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler :** Yenilik, Örgütsel Bağlılık, İşe Katılım, İş tatmini.

## **ABSTRACT**

### **EFFECTS OF EMPLOYEES' ATTITUDES TOWARDS WORK AND WORK PLACE ON INNOVATION CHARACTERISTICS AND SUCCESS**

**Selin GENÇTÜRK**

**Yaşar University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Master of Business Administration**

One of the most significant factors that affect the innovation character and success is the workers' attitudes towards work and work place. It is necessary that the type of innovation planned to be performed at the work place and the characteristics of innovation be determined before analyzing the employee factor. The interaction among employee, work, and work place should be analyzed after determining the innovation. Although there are empirical studies on such interactions; there are few studies on work places from different sectors.

This study explains the effect of the factors such as organizational commitment, job involvement, and job satisfaction on workers and clarifies innovation character and success through hypothesis derived from theories. To this end, a questionnaire study is performed with manufacturing companies in the sectors of textile and plastics located in İzmir Atatürk Organized Industrial Zone. The conclusions demonstrate that there is a meaningful relation between incremental characteristics of innovation; job involvement and job satisfaction have not meaningful relation with any innovation characteristic.

**Key Words:** Innovation, Organizational Commitment, Job Involvement, Job Satisfaction.

## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	i
TUTANAK.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
KISALTMALAR.....	viii
TABLO LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ.....	x

## BİRİNCİ BÖLÜM YENİLİK

1.1.Yenilik Kavramı.....	1
1.2.Yenilik Türleri.....	3
1.2.1.Ürün Yeniliği.....	4
1.2.2.Süreç Yeniliği.....	5
1.2.3.Örgütsel Yenilik.....	5
1.2.4.Pazarlama Yeniliği.....	6
1.3.Yenilik Karakteri.....	7
1.3.1.Yeniliğin Radikal Karakteri.....	7
1.3.2.Yeniliğin Artımsal Karakteri.....	8
1.3.3.Yeniliğin İmitasyon Karakteri.....	9

## İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	11
2.2.Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	13
2.3.İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Yönelik İşyeri ile İlgili Tutum ve Davranışları.....	14
2.4.Meyer ve Allen'e Göre Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	17
2.4.1.Duygusal Bağlılık.....	17

2.4.2.Devam Baağlılığı.....	19
2.4.3.Normatif Baağlılık.....	21
<b>2.5.Örgütsel Baağlılığı Etkileyen Faktörler.....</b>	<b>22</b>
2.5.1.Kişisel Faktörler.....	23
2.5.1.1.Yaş.....	23
2.5.1.2.Cinsiyet.....	24
2.5.1.3.Eğitim Düzeyi.....	25
2.5.1.4.Çalışma Süresi (Kıdem).....	26
2.5.2.Örgütsel Faktörler.....	27
2.5.2.1.Yönetim Tarzı.....	27
2.5.2.2.Örgütsel Ödüller.....	28
2.5.2.3.Örgüt Kültürü.....	28
2.5.2.4.Takım Çalışması.....	29
<b>2.6.Yenilik ve Örgütsel Baağlılık İlişkisi.....</b>	<b>30</b>
<b>2.7. İşe Katılım.....</b>	<b>30</b>
<b>2.8.Yenilik ile İşe Katılım İlişkisi.....</b>	<b>32</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM İş TATMİNİ

<b>3.1.İş Tatmini Kavramı.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2.İş Tatmininin Önemi.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3.İş Tatmininin Boyutları.....</b>	<b>37</b>
3.3.1.Bireysel Boyutlar.....	37
3.3.1.1.Yaş.....	38
3.3.1.2.Cinsiyet.....	38
3.3.1.3.Eğitim Düzeyi.....	39
3.3.1.4.Zeka.....	40
3.3.1.5.Tecrübe.....	40
3.3.1.6.Kişilik.....	41
3.3.2.Örgütsel Faktörler.....	42
3.3.2.1.Ücret.....	42
3.3.2.2.Terfi.....	43
3.3.2.3.Yönetim.....	44
3.3.2.4.Yan Ödeme/Ek Gelir.....	45
3.3.2.5.Ödül.....	45

3.3.2.6.Çalışma Şartları ve Kurallar.....	46
3.3.2.7.Çalışma Arkadaşları.....	47
3.3.2.8.İşin Kendisi.....	48
3.3.2.9.Kurum İçi İletişim.....	49
<b>3.4.Yenilik ile İş Tatmini İlişkisi.....</b>	<b>49</b>

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA VE YÖNTEM**

<b>4.1.Araştırmanın Amacı.....</b>	<b>51</b>
<b>4.2.Yöntem ve Değerlendirme.....</b>	<b>51</b>
4.2.1.Anket Formu.....	51
4.2.2.Araştırmanın Örneklemi.....	52
4.2.3.Araştırma Kısıtları.....	52
<b>4.3.Araştırmanın Modeli.....</b>	<b>53</b>
<b>4.4.Bulgular ve Değerlendirme.....</b>	<b>55</b>
4.4.1.Demografik Özellikler.....	55
<b>4.5.Çalışmanın Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Sağlanması.....</b>	<b>59</b>
4.5.1.Çalışmanın Geçerliliğinin Ölçülmesi.....	59
4.5.2.Çalışmanın Güvenirliğinin Ölçülmesi.....	69
4.5.3. Hipotez Testleri.....	72
<b>SONUÇ.....</b>	<b>77</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>83</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>94</b>
<b>EK 1.ANKET FORMU.....</b>	<b>94</b>



## KISALTMALAR

AC	Duygusal Bağlılık
AOSB	Atatürk Organize Sanayi Bölgesi
AR	Artımsal Karakteri
B	Çalışma Şartları ve Kurallar
CL	Çalışma Arkadaşları
CC	Devam Bağlılığı
FB	Yan Ödeme/Ek Gelir
J	İşin Kendisi
JI	İşe Katılım
I	Kurum İçi İletişim
IM	İmitasyon karakteri
KMO	Kaiser – Meyer – Olkin
NC	Normatif bağlılık
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
P	Terfi
R	Ödül
RY	Radikal Karakteri
S	Yönetim
SPSS	Statistical Package for Social Science
W	Ücret
VIF	Varyans Enflasyon Faktörü

## TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Yenilik ile İlgili Literatürdeki İfadeler .....	2
Tablo 2. Araştırma Modeli .....	53
Tablo 3.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	56
Tablo 3.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı .....	56
Tablo 3.3. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	57
Tablo 3.4. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı .....	57
Tablo 3.5. Katılımcıların Buldukları Departmanlara Göre Dağılımı.....	58
Tablo 3.6. Katılımcı Firmaların Sektörlere Göre Dağılımı.....	58
Tablo 3.7. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Sonuçları .....	63
Tablo 3.8. İş Tatmini Faktör Analizi Sonuçları .....	65
Tablo 3.9. Yenilik Karakteri Faktör Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 4.1. Örgütsel Bağlılık Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	69
Tablo 4.2. İşe Katılım Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	70
Tablo 4.3. İş Tatmini Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	71
Tablo 4.4. Yenilik Karakteri Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 4.5. Artımsal Karakteri Regresyon Analizi .....	72
Tablo 4.6. Radikal Karakteri Regresyon Analizi .....	73
Tablo 4.7. İmitasyon Karakteri Regresyon Analizi .....	74
Tablo 5. Korelasyon Analizi .....	76

## GİRİŞ

Küreselleşen rekabet ortamında firmaların başarılı bir şekilde ayakta kalabilmesi için gelişim ve yeniliğe uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu durumda firmaların başarıyı elinde tutmaları oldukça güç bir hale gelmektedir. Bu süreç içerisinde işgörenlerin örgütsel bağlılığı, işe katılımı ve iş tatmini unsurları firmaların değişim ve yenilik sürecinde etkili bir rol oynamaktadır. Bu araştırmada yeniliğin karakteri üzerine işgörenlerin örgütsel bağlılığı, işe katılımı ve iş tatmini, yeniliğe en ihtiyaç duyulan plastik ve tekstil sektörlerinde saha çalışması yapılarak incelenmiştir.

Bu çalışmanın amacı örgütsel bağlılık, işe katılım, iş tatmini ve yenilik karakterini farklı yönleriyle ele almak ve imalat firmaları için yenilik başarısı elde etmelerinde yararlı olabilecek bir kaynak oluşturmaktadır.

Bu amaçla ilk olarak literatür taraması yapılmış ve elde edilen bilgiler düzenlenmiştir. Örgütsel bağlılık, işe katılım, iş tatmini ve yeniliğe ayrı ayrı değinilerek birbiri üzerine etkileri incelenmiştir. Yenilik karakterine doğrudan etkileyen örgütsel bağlılık, işe katılım ve iş tatmini faktörlerini incelemek için anket düzenlenip, İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesinde bulunan plastik ve tekstil imalat firmalarına uygulanmıştır.

Anket sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın, işe katılımın ve iş tatmininin yenilik karakterleriyle (artımsal karakter, radikal karakter ve imitasyon karakteri) ilgili olumlu ya da olumsuz ilişkileri belirlenmiştir. Bu araştırma çerçevesinde firmaların, uygulayacakları yenilik karakterlerini seçerken dikkat edilmesi gereken unsurlar konusunda yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda farklı yenilik karakterleri arasındaki ilişkilerde ortaya konulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YENİLİK

#### 1.1.Yenilik Kavramı

Son zamanlarda örgütsel yönetim literatürüne bakıldığında yenilik üzerinde özellikle durulduğu görülmektedir. Yenilik değişik yorumlara elverişli bir kavram olup, farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Yenilik kavramı olarak, bir süreç (yenilemeyi / yenilenmeyi) ve sonucu (inovasyonu) ifade eder. Türkçe’de kelime olarak ‘yenilik’ veya ‘yenileme’ şeklinde açıklanan ‘inovasyon’, Latince’de ‘innovatus’ sözcüğünden oluşmaktadır. *“Toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamındadır (Elçi, 2007). Diğer bir tanıma göre, “Yenilik, kavramını yeni olma durumu veya yeni olan bir şeyin özelliği, eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirmedir”(Türk Dil Kurumu, 2011). Yenilik, girişimciliğin bir tür işlevidir. Drucker (1998) yeniliği, girişimcinin yeni kaynaklar meydana getirerek bolluk, rahatlık üretmesi ya da var olan kaynakların kullanıma hazır olan gücünü artırarak refah yaratması olarak açıklamaktadır. “yenilik, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet), veya sürecin; pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yönetim uygulanmasıdır” (OECD-EUROSTAT, 2005). Yenilik, süreci ve çıktısı en iyi şekilde tanımlar. Tushman ve Nadler’e (1986) göre, yenilik büyük ürün ve süreç gelişiminin yanısıra yavaş yavaş artan değişimlerin bütünsel gücü ya da olağan teknik, düşünce ve metodların kreatif oluşumu ile ilişkilidir. Damanpour’a (1987) göre, örgütün çıktı, yapı ya da süreçlerinde meydana getirilen gelişimin bir fonksiyonu olan yenilik, örgütün bulunduğu çevreye adapte olabilmesini hızlandırmak amacıyla ortaya çıkmaktadır.*

Yenilik, örgütlerin ileriye görebilme tutumu geliştirmeleridir (Kuczmarski, 1996). Yenilik yeni bir düşünceyi, uzun bir süreç içerisinde ticari bir ürüne çevirebilme biçimidir. Yenilik, rekabet ortamında, ticari anlamda kazanç getirecek olan önceden denenmemiş, üretilmemiş ve yapılmamış olanı tasarlamaktır. Rogers’a (1983) göre yenilik, yeni ortaya konulan bir düşünce, uygulama ya da bir objedir.

Yenilik kavramını ve yazarların konuya bakış biçimlerini inceledikten sonra 1960 sonrası inovasyona ilişkin ifadeleri şu biçimde tanımlamak mümkündür (Elçi, 2007):

**Tablo 1. Yenilik ile İlgili Literatürdeki İfadeler**

Schmookler (1966)	"Bir işletme, kendisi için yeni bir ürün veya hizmet geliştirirse ya da kendisi için yeni bir yöntem veya girdi kullanırsa teknik bir değişiklik yapmış olur. Belli bir teknik değişikliği ilk yapan işletme yeniliği yapandır ve yaptığı bu eylem yeniliktir."
Becker/Whisler (1967)	"Bir fikrin, benzer hedefleri olan organizasyonlardan biri tarafından ilk defa kullanılmasıdır."
Knight (1967)	"Yenilik, bir organizasyon ve onun çevresi için yeni olan bir değişikliğin gerçekleştirilmesidir."
Downs/Mohr (1976)	"Organizasyonlardaki farklı uygulamalardır."
Vedin (1980)	"Yenilik, bir icadın ilk defa kullanıma alınması, ilk defa pazara sunulmasıdır."
Goldhar (1980)	"Fikirlerin ortaya atılmasından ticarileştirmeye kadarki süreci kapsayan yenilik, tanımlı kaynak ayırma karar noktalarıyla bağlantılanan organizasyonel ve bireysel davranış kalıpları dizisidir."
Freeman (1982)	"Endüstriyel yenilik, yeni (veya iyileştirilmiş/gelişkin) bir ürünün pazarlanması ya da yeni (veya iyileştirilmiş/gelişkin) bir sürecin veya ekipmanın ilk defa ticari kullanımı için yürütülen tasarım, üretim, yönetim ve ticari faaliyetleri kapsar."
Moore/Tushman (1982)	"Yenilik, pazardaki bir gereksinimin sentezlenmesi ve bu gereksinime yanıt veren ürünün üretilmesidir."
Rogers (1983)	"Yenilik, yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama veya bir nesnedir."
Drucker (1985)	"Yenilik, girişimcilerin farklı bir iş veya hizmet ortaya koymak için değişiklik yapmalarını sağlayan araçtır. Bir disiplin, öğrenme yeteneği, uygulama yeteneği olarak gösterilme özelliğine sahiptir."
Rickards (1985)	"Yenilik, yeni fikirlerin uygulamaya konmasıdır. Sistemlerin problemlerinin (gereksinimlerinin) bu gereksinimlerle ilgili

	yeni çözümlerle çözümlenmesidir."
Roberts (1987)	"İnovasyon (Yenilik) = icat + kullanım. İcat, yeni fikirler yaratmak ve bunları işler hale getirmek için ortaya konan tüm çabaları ifade eder. Kullanım süreci, ticari geliştirme, uygulama ve transferi kapsar; belli hedeflere yönelik fikirlere ve icatlara odaklanmayı, bu hedefleri değerlendirmeyi, araştırma ve/veya geliştirme sonuçlarının transferini, ve teknolojiye dayalı sonuçların geniş bir alanda kullanımını, yayılmasını ve yaygınlaştırılmasını da içine alır."
Porter (1990)	"Şirketler, yenilik ile rekabet avantajı yakalar. Yeniliğe, hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapış şekillerini kapsayacak şekilde geniş bir açıdan yaklaşırlar."
Certo (2000)	"Ürün ve hizmet üretiminde yeni yöntemlerin kullanılması ve çalışma koşullarında yeni yöntemlerin geliştirilmesidir."
Jones (2004)	"Gerek hizmet gerekse endüstri işletmelerinde yeni ürün geliştirme ya da üretim ve işletme sistemlerinde yeni gelişimler yapılmasıdır."

Yenilik, yeni bir ürün ya da üretim süreci için gelecekte oluşması, gelişmesi mümkün olan pazar talebinin veya bir gereksinimin iyi algılanmasını sağlayan, öte yandan pratik teknik bilgileri ve yapılan araştırmaların sonucu oluşan yeni bilimsel ve teknolojik bilgileri içermektedir. Özetlemek gerekirse, yenilik, hizmet ve sanayii işletmelerinin içsel ve dışsal taleplerine yönelik yeni ürün ve hizmet sunabilmesidir. Gelişim süreci içerisinde, örgüt yapısı, kültürü ve stratejilerinin geliştirilebilmesi ve yeni hizmet tasarımlarına elverişli bir biçime dönüştürülmesi olarak belirtilebilir.

## 1.2.Yenilik Türleri

Yeniliğin tanımında olduğu gibi yenilik türlerinin sınıflandırılmasında da farklılıklar göze çarpmaktadır. Genel olarak yenilik türlerini; ürün yeniliği, süreç yeniliği, örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği olarak ifade edebiliriz.

### 1.2.1. Ürün Yeniliği

Küresel rekabet ortamında örgütlerin devamlılığını sağlamaları için ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir (Moore ve Craig, 2008). Bu yüzden ürün yeniliği gün geçtikçe büyük önem taşımaktadır.

Ürün yeniliği, mal ya da hizmetin, ürün özellik ve kullanımını üzerinde iyileştirme yoluna gidilerek yeniden oluşturulmasıdır). Başka bir deyişle farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi veya mevcut ürün üzerinde bir değişiklik yapılması ürün yeniliği olarak adlandırılır. Bu yenilik yeni bilgi ve teknoloji üzerinden gerçekleşebildiği gibi mevcut bilgi ve teknolojiden yararlanılarak da gerçekleşebilir. Ürün yeniliği, o ürünün bir takım teknik özelliklerinde, parçalarında, malzemesinde, yerleşik yazılımda kullanım kolaylığında, fonksiyonel özelliklerinde oluşabilir (OECD-EUROSTAT, 1995).

Bir ürünün farklı ve yeni bir biçimde geliştirilip piyasaya sunulması o örgütün ürün yeniliği yaptığının bir göstergesidir. Ürün yeniliğinin oluşması için her zaman yeni bir ürün meydana getirilmesi düşünülemez. Mevcut ürün üzerinden yapılan değişiklik, o ürünü daha üstün niteliklere ulaştırmak amacıyla yapılacağı için ürün yeniliği yapılmış olur. Örgütlerde ürün ve hizmet verimliliğinin artırılması ürün yeniliği ile ilişkilidir. Bir örgütün varlığını devam ettirebilmesi ve pazardaki rekabet gücünü arttırabilmesi ürün yeniliğinin başarısı ile gerçekleşebilir (Johne, 1999). Ürün yeniliklerinde hedeflenen başarıya ulaşılması, pazar, ürün niteliği, ürünün sunduğu fırsatlar, şirket yapısı, projenin kapsamı ile son derece ilişkilidir (Smith, 1998).

Ürün yeniliği, tüketici ihtiyaçları ile ilgili yapılan yenilikleri de kapsamaktadır. Ürün yeniliğinin amacı piyasaya yeni ürün ve hizmet sunmaktır. Bu yeni ürünler sayesinde yeni pazara giriş yaptığı gibi tüketici portföyünü de genişletmektedir. Örgütün tüketici istek ve beklentilerini dikkate alarak ürün yeniliği yapması, o ürünün pazara girişini hızlandırmaktadır. Bu açıdan araştırma ve geliştirme çalışmalarına önem verilmesi gerekmektedir (Gjerde v.d., 2002). Dolayısıyla mevcut ortamdaki değişimler, tatmin seviyesinin artırılmasını da hedefler (Wan, Ong ve Lee 2005).

Ekonomik sistemin temel itici güçlerinden biri de ürün yeniliğidir. Yeniliğin sadece dışa bağlı bir fenomen olmadığı, kurumların da yenilik sürecinde rol aldığı farkedilmiş olsa da kurumların özelliklerinin ne kadar yenilikçi olduğunu belirleyen bir anlaşma sağlanamamıştır. Ayrıca derece, AR-GE düzeyi, nakit akışı ve çeşitlilik üzerinde uzun süreli çalışılan önemli faktörlerdir (AB Sosyo-Ekonomik Araştırması, 2005).

### **1.2.2.Süreç Yeniliği**

*Süreç, “aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisi” olarak belirtilmektedir (Türk Dil Kurumu, 2011).* Buna ek olarak, hammadde, enerji ve bilgi gibi değerlerin ürün veya hizmete çevrilmesi için uygulanan aktivitelerdir. Süreç yeniliği, yeni ve farklı bir üretim, dağıtım prosedürünün geliştirilmesi ya da mevcut prosedürlerin daha ileri bir biçime ulaştırılmasıdır (Tiwari, 2008). Bu yenilik türünde amaç, üretim ya da dağıtım sırasında maliyetlerin azaltılmasıyla birlikte yüksek kalite elde edilmesidir. Bunun yanı sıra bir takım yeni teknolojik uygulamalar ve ekipmanlar kullanarak iş prosesinde farklılaşmayı sağlamaktadır.

Süreç yeniliği, bir takım metodların, uygulamaların, yazılımların ve ekipmanların uygulanmasını kapsar (OECD-EUROSTAT, 1995). Süreç yeniliğinin, süreçlerin tasarlanmasında ve meydana çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Bu yenilik türü bulundurduğu niteliklerden ötürü örgütün devamlı olarak ilerlemesine ve iyileşmesine olanak sağlamaktadır. Aynı zamanda süreç yeniliği önemli büyüme olanaklarına sahip bir yenilik türüdür. Burada amaç, var olan ürün yada hizmetleri daha etkin bir biçimde pazara sunma yöntemleri üretmektir.

### **1.2.3.Örgütsel Yenilik**

Örgütsel yenilik, yeni çalışma ve iş yapma metodlarının ilerletilmesi, mevcut metodların örgüt koşullarına adapte edilerek uygulanması ve örgütsel yapının meydana getirilme sürecidir. Bu tür bir yenilik bireyler ve iş organizasyonu ile yakından ilgilenir. Örgütsel yenilik, işletmenin yönetim tarzı, kurumsal yönetim yapısı, finansal sistem veya personel ücret düzenlemelerindeki yenilikçi



uygulamaları kapsamaktadır (OECD-EUROSTAT, 1995). Ayrıca bu yenilik, yeni bir örgütsel yapının iş organizasyonlarında veya örgütün dış ilişkilerinde uygulanmaktadır.

Örgütsel yenilik, yönetim ve işlem maliyetlerinin azaltılıp, işletme performansının artması sağlanarak, bunun sonucunda da iş tatmininin yükselmesini amaçlar (Tiwari, 2008). Bu yenilik bulunduğu örgüt içerisinde geliştirilmiş yönetim teknikleri ve stratejilerin uygulanmasıyla örgütsel yapıyı büyük ölçüde değiştirebilmektedir.

Örgütsel yenilik, bir takım hataları engellenen veya yeni yazılım ICT ekipmanları ile önemli ve yeni bilgi sistemlerini hazırlayan, yeni dağıtım metodları gibi üretim sistemlerindeki gelişmeleri kapsamaktadır (OECD-EUROSTAT, 1995).

Örgütlerin rekabet avantajı elde etmesi için tek başına ürün ve hizmet üzerinde yapılacak değişiklik yeterli değildir. Bu yüzden örgütsel yenilik, yeni iş yöntemlerinin oluşturulup, düzenlenmesi ve iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir.

#### **1.2.4.Pazarlama Yeniliği**

Pazarlama yeniliği; ürün tasarımında veya ambalajında, ürün pozisyonlamasında, ürün promosyonunda veya fiyatlandırmasında bir takım değişiklikler içeren farklı ve yeni bir pazarlama metodunun uygulanma sürecidir. Başka bir deyişle, ürün ya da hizmetin piyasaya yayılmasında veya fiyatlandırması gibi kavramlarda yapılan yeniliklerdir. Pazarlama yeniliğinin amacı, ürün pozisyonunda ya da bilinirliğinde düzenlemeler yaparak, satış hacimlerini ya da pazar payını genişletmektir. Sınır durumları, yeni satış ağlarını içeren pazarlama yeniliklerinden oluşabilir (OECD-EUROSTAT, 1995 ).

Yapılan ürün ve hizmetlerdeki değişiklikler pazardaki müşterilere yönelik olarak tasarlanıp üretilmektedir. Bu nedenle örgütler müşteri portföyünü genişletmek için ürün ve hizmetlerinde farklı ve yeni dizaynlar geliştirerek pazarlama metodları uyguluyorlar böylece yenilik gerçekleşmiş olur.

Bir örgüt pazarlama yeniliğini yaratırken daha önce kendi içerisindeki pazarlama elemanlarında uygulamadığı bir yöntemi kullanır. Dolayısıyla yeniliğin meydana gelebilmesi için yeni pazarlama olgusunun veya politikaların daha önceki yöntemlere göre belirgin değişiklikler göstermelidir.

Pazarlama yeniliği, keşfetme, geliştirme ve dağıtım olmak üzere üç aşamada gerçekleşmektedir. İlk olarak keşfetme aşamasında hedef kitlenin problemlerine ynelerek nasıl zöllebileceđi dűřünölür daha sonra geliştirme kısmında ise belirlenen probleme ynelik zölmler geliştirilir son olarak dağıtımda ise, bu aşamanın sürekliliğinin korunması sağlanır (Henriksen ve Skou, 2005).

### **1.3.Yenilik Karakteri**

Bir fikrin veya bilginin topluma yararlı olacak bir hale dönüştürölmesi yeniliği oluşturur. Yenilik bu fikrin sürecini, gelişimini ve sonucunu ifade eder. Birey ve çevresinde değişime ynelik uyum süreci yeniliğe açık bir bakış açısı gerektirmektedir. Bu yeniliğe ynelik eğilimler, yeni fikir ve davranışların ortaya çıkıp geliştirilmesi ile anlam kazanmaktadır. Yenilik kavramının kendine özđü bir takım özellikleri vardır. Her alanda yenilik yapılabileceği gibi pek çok türde de yeniliğin yapılması olası ve faydalı olabilmektedir. Yeniliğin belirli alanlarla sınırlandırılmaması ve içselleştirilerek sürekli bir hale getirilmesi gereklidir. Bu sebeple yenilik karakteristiğini radikal karakteri, artımsal karakteri ve imitasyon karakteri olmak üzere kendi içinde sınıflandırmak mümkündür.

#### **1.3.1.Yeniliğin Radikal Karakteri**

Radikal karakteri, aralıksız geliştirme cabaları sonrasında oluşan, muşteri veya endüstri için tamamen yeni olan yenilik türüdür. Uygulayıcı birim tarafından radikal karakter, kabullenen organizasyonun iş uygulamalarında önemli değişikliklere yol açan gelişmelerdir. Bu radikal karakter, yeni ürün ve pazarın meydana gelmesi esnasında ortaya çıkmaktadır.

Radikal karakter çevresel başkalaşımlara yeni hizmet ve teknolojik önermelerde bulunarak yeniliğin alt yapısını oluşturmaktadır (Lyytinen ve Rose, 2004). Örgütlerin hedeflerine erişebilmesi için, radikal karakter ile disiplinli bir çalışma içinde bulunması gerekmektedir. Bu sayede örgüt yeni ürün ve süreçleri iyi bir şekilde organize ederek hem piyasa hemde örgüt açısından verimli bir performans elde edebilir (O'Connor ve McDermott, 2004).

Radikal karakterin gerçekleşebilmesi için teknolojik zeminin var olması, bu yönde oluşturulacak yeniliğin endüstri ve örgüt açısından sıradışı olması gerekmektedir (Perrons, v.d., 2004).

Radikal karakterler, çığır açan teknolojiler ile birlikte yeni pazarların oluşmasına olanak sağlamaktadır. Bu teknolojik ve köklü bilimsel icatlar sayesinde yeni pazarlar meydana gelmektedir.

Radikal karakterlerin tamamıyla yeni oluşu ve büyük ölçüde risk taşıması en belirgin özelliklerindedir. Bu sebeple örgütler radikal karakter yapmadan önce yapılacak olan yeniliğin riskini ve araştırma maliyetlerinin büyüklüğünü göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Yenilik sonucunda elde edilen başarı ilk olmanın verdiği bir avantajdır (Durna, 2002).

Yeni radikal karakteri riskli ve yüksek maliyetli, uygulama süreci oldukça uzun süren kapsamlı yeniliklerdir. Radikal karakteri bir bütün olarak yeni ürün, hizmet ve dağıtım yapısını kapsamaktadır. Buna ek olarak yeniliğin radikal karakteri oluşma aşamasında maliyet ve risk unsurlarının dikkate alınması gerekmektedir. Örgüt bu yenilik karakterini uygularken iç ve dış çevreyi iyi bir biçimde değerlendirmelidir.

### **1.3.2.Yeniliğin Artımsal Karakteri**

Artımsal karakter, kademe kademe gerçekleştirilen, bir grup geliştirme ve iyileştirme etkinliklerinin bir sonucu olarak meydana gelen yenilik türüdür. Artımsal karakterler, var olan ürünlerin tekrardan düzenlenerek ya da var olan ürünlerin uzantısı biçiminde oluşmaktadır. Bu yenilik karakteri çoğunlukla pazara yönelik yapılan yeniliklerdir. Dolayısıyla örgütler piyasada yer edinmek ve pazar odaklı olmak için bir takım çalışmalarda bulunmaktadır böylece artımsal karakterde gelişmeye başlamaktadır (Darroch ve McNaughton, 2002). Bu gelişme ile beraber örgütler daha fazla kreatif ve pazar odaklı olmaya kendilerini hazırlamışlardır.

Artımsal karakter örgütlerin giderek artan tüketici gereksinim ve taleplerine yönelik kalite, maliyet, zaman gibi unsurlarını iyileştirerek var olan teknolojiyi yararlı biçime dönüştürmektedir.

Artımsal karakter, örgütün üretim, insan kaynakları ve yönetim süreçlerinde devamlı olarak kendilerini yenileyebilmelerine olanak tanır. Bu sayede örgütler artımsal karakteri devamlı kılarak pazarda rekabet üstünlüğü elde edebilir. Bu

karakter müşteri odaklılık düzeyi ve yenilikçi performansına bağlı olarak prosedür (örgüt kuralları, iş prosedürleri, iş programlarındaki yenilik), personel (insan kaynakları yönetimi, yaratıcı eğitim politikalarındaki yenilik), süreç (üretim, hizmet süreçlerinin geliştirilmesi, yeni teknoloji ve bilgi kullanımına ilişkin yenilik) ve yapıyla (departmanların yeniden yapılandırılması, proje gelişiminde yenilik) ile ilgili olmak üzere dört kategoride gerçekleştirilebilir (Koberg, v.d., 2003).

Artımsal karakter, örgütün sürekli gelişmesini sağlayacak biçimde yeniliğe devamlılık katmasını ve örgütün bir bölümünün etkilenmesini sağlamaktadır. Bu karakter var olan ürün, hizmet ve dağıtım yapısından oluşmakta ve bu unsurların geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Örgütler içinde bulunduğu örgüt yapısı, süreçler ve yönetim biçimi göz önünde bulundurularak yeniliğin artımsal karakterini uygulamalıdır.

### **1.3.3.Yeniliğin İmitasyon Karakteri**

Günümüzde gelişen teknolojinin, sürekli farklılaşan tüketici istek ve ihtiyaçlarının, bilgiye ve teknolojiye kolaylıkla ulaşabilen rakiplerin yeniliği taklit etme kabiliyetlerinin hızları dikkate alındığında, yeniliğin örgütler açısından sürekli bir faaliyet halinde yürütülmesi gerekmektedir.

*İmitasyon kelime anlamı olarak, “belli bir örneğe benzemeye veya benzetmeye çalışma” şeklinde ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu, 2012).* İmitasyon, inovasyonun tam tersi olarak, diğer firmanın ürünlerinin, prosedürlerinin veya iş modellerinin yasal yasadışı olarak kopyalanmasıdır (Ye, 2010).

Yenilik karakteristiklerin önemli olan bir diğer öge ise “imitasyon”dur. Bu stratejiyi uygulayan örgütler, düşük işgücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleri ile çalışırlar ve yüksek ar-ge maliyetleri ile ilgilenmezler. Bu örgütlerin pazardaki başarı durumu üretim maliyetlerinin diğerlerine göre daha az olmaları ile ilişkilidir. Karşılaştıkları en önemli sorunlar pazardaki değişimlerle ilgili bilgi sağlanması, imitasyon yapılacak yeniliğin belirlenmesi ve know-how elde edilecek örgütlerin tespit edilmesi ile ilgilidir (Gökçek, 2007). İmitasyon stratejisi uygulayan örgütler, çoğunlukla yapılan yenilikleri takip ederek var olan teknoloji ve bilgilerden yararlanırlar. Bu örgütler, yeni pazar buldukları zaman taklit ettikleri yeniliklerden kâr sağlamaktadırlar. Bunun nedeni toplam giderlerinin daha az olması sebebiyle maliyet avantajı elde edip, ürünü pazara daha düşük bir fiyattan sunabilmeleridir.

İmitasyon uygulayan örgüt, yenilikçi örgütün uyguladığı yeniliğin tamamını ya da bir kısmını taklit edebilir. İmitasyon yenilik gerçekleştiren örgüt belirsiz ve riskli ortamdan sıyrılarak piyasada rekabet avantajı elde edebilir (Semadeni ve Anderson, 2010).

Sadece tek bir örgütün yenilik yapma yeteneği vardır, diğer örgütler onun taklitçileridir. İmitasyonun zaman içerisinde güçlü hale gelmesi, yenilikçi örgütlerin karşılaştığı taleplerin azalmasına ve böylece maliyeti düşürmesine neden olur; çünkü imitasyon pazarda daha agresif bir rekabet oluşturmaktadır. İmitasyon güçlü olduğunda, örgütün yenilik öncesi ve sonrası kârının azalmasına neden olur. Bu sebeple, karı azalan örgüt imitasyon ile rekabet edebilmek adına farklı yenilik faaliyetleri oluşturur ve yeni endüstrilere girmeye teşebbüs eder. Bu hali ile imitasyonun büyüme üzerinde pozitif etki yarattığından söz edilebilir. Diğer bir deyişle, imitasyon genel bir denge çerçevesinde yenilik gerekliliği doğurur (Zhou, 2009).

Bir buluşun imitasyonu arzu edilebilir ve o yeniliğin tamamlayıcı ve ardışık olarak ilerlemesine katkıda bulunur. Çünkü imitasyonu yapan bir buluşu gerçekleştirende olmayan değerli fikirlere sahip olabilir, bu sayede yeniliğin genel hızı artabilir. Dolayısıyla buluşu gerçekleştiren taklit edilirse imitasyoncu ardışık bir ortamda daha iyi bir hale gelebilir. İmitasyon, buluşun şuanki kârını azaltmasına rağmen, onun gelecekteki kârını geliştirme ve yenilikleri takip etme olasılığını yükseltmektedir (Bessen ve Maskin, 2009).

İmitasyon iyi bir rekabet stratejisidir. Başarılı olan örgütler gelecekte de bu başarılarını devam ettirmek ister. Bu örgütler başarılarını sürdürürken imitasyona başvurabilirler. Bu imitasyonu uygularken örgütlerin oldukça dikkatli olması ve sonuçları önceden iyi değerlendirmesi gerekmektedir. Bir örgütün kurumsal niteliğinin yanı sıra kültürel yapısında imitasyon yapabilmeye uygun olması gerekmektedir. İmitasyon yoğun bir inceleme sürecine sahiptir bu nedenle hız çok önemli bir faktördür. Bu süreç içerisinde sebep-sonuç ilişkisi detaylı bir biçimde ele alınmalıdır. Dolayısıyla imitasyon, taklit etme eylemiyle sınırlı tutulmamalı aynı zamanda yapılacak olan uygulama değer yaratacak yenilik niteliği taşımalıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütler, ortak bir hedefi veya işi gerçekleştirmek adına bir araya gelmiş kurumların ya da bireylerin oluşturduğu yapılanmalardır. Bu oluşumlarda üstün bir etkinlik gösteren birey, örgüt faaliyetlerinin yerine getirilmesi, amaç ve değerlerinin benimsenmesi ve başarıya ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu noktada ‘örgütsel bağlılık’ kavramı ortaya çıkmaktadır.

Bağlılık kelime anlamı ile ele alındığı zaman “*birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat*” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2011). Örgütsel bağlılık ise, “*örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının giderek bütünleşmesi ve uyuşması sürecidir*” şeklinde beirtilmiştir (Hall, Schneider, Nygren, 1970, s. 176).

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar incelendiğinde bu kavrama ilişkin tanımlamaların eski tarihlerden bu yana pek çok kez üzerinde çalışıldığı görülmektedir. Bu kavramının literatürde çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde yorumlanmaktadır. Naumann (1993), örgütsel bağlılık, bireyin örgütün amaçlarını benimseyerek örgüt adına çalışmada duyduğu güçlü bir istekliliktir. Becker (1960) ise, bu kavramı bireyin örgütte bulunduğu süre boyunca elde ettiği para, emek, zaman ve pozisyon gibi değerlerin örgütten ayrılmasıyla beraber elinden gideceği korkusu ile meydana gelen bağlılık olarak ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili bir başka tanım, bireyin örgüte katkıda bulunması sonucunda ödül almaya yönelik beklentilerinin oluşmasıdır (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

Bağlılık, örgütsel çıkarlara uygun bir şekilde davranmak için özümsemiş normatif baskıların bütünüdür (Wiener, 1982). Batemann ve Strasser (1984) bağlılığı, birey ve örgüt arasında meydana gelen entegrasyonun bir işlevi olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık, bir örgütün tepe yönetimi, müşterileri, sendikaları ve genel olarak toplumu içine alan çoklu bileşenlerinin amaçları ile özdeşleşme süreci olarak ele alınırken (Reichers, 1985), bireyin kendi amaç ve çıkarlarının dışında, örgütün hedef ve değerlerine yönelik çalışmalarda kendi rolünü ortaya koyması olarak belirtilmektedir (Decotiis ve Summers, 1987).

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili pek çok tanımlama yapılmasına karşın, en yaygın olarak kullanılan tanımlama Mowday, Steers ve Porter'a aittir. Bu tanımlamaya göre örgütsel bağlılık, *“bireyin belli bir örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmesi, örgüt adına en üst seviyede gönüllü olarak çaba harcaması ve örgüt üyesi olarak kalmak için duyduğu güçlü bir istekliliktir”* (Mowday, Steers ve Porter, 1979, s. 225). Bu tanımlamanın yer aldığı çalışmada örgüt ile birey arasında aktif bir ilişki olduğunu bu nedenle bireylerin örgütün refahı için belirli özverilerde bulunduğunu belirtilmektedir.

Örgütsel bağlılık ile yapılan çalışmalara Allen ve Meyer farklı bir boyut kazandırmışlardır. Bu araştırmacılar örgütsel bağlılığı, *“bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durum”* olarak ifade etmektedirler (Allen ve Meyer, 1990, s. 14). Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılıkla ilgili yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılığın; devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık olmak üzere üç boyuttan meydana geldiğini belirtmişlerdir. Devam bağlılığı, işgörenlerin örgütlerine yaptıkları katkılar sonucunda oluşan bağlılık iken normatif bağlılık, bireyin örgütte yapmış olduğu çalışmayı bir vazife olarak görüp bu nedenle örgüte bağlılık göstermenin gerekliliğini hissetmesidir. *Diğer taraftan duygusal bağlılık ise, “işgörenlerin örgütün hedef ve değerlerini içselleştirdikleri oranda hissettikleri bağlılıktır”* (Wasti, 2000, s. 201-202). Kısacası örgütsel bağlılık, işgörenin kendini örgüt ile birleştirdiği bir tutum, örgütün hedefleri ile bireyin amaçlarının entegre olduğu süreç, örgüte bağlılık göstermenin sağlayacağı yararların ve örgütten ayrılmanın getireceği maliyetler sonucunda ortaya çıkan davranış, örgüt hedef ve değerlerine bağlı kalmada normatif etkilerin oluşturduğu durum olarak ele alınmaktadır (Meyer and Allen, 1997).

Yapılan tanımlamalara bakılarak, işgörenin örgütte bulunduğu süre zarfı içerisinde bireyin yaşamında o örgütün yerini ve önemini belirleyen bir kavram olarak örgütsel bağlılığı ele almak mümkündür.

Örgütsel bağlılık, bireyin kimliğini içinde bulunduğu örgüt ile birleştiren bir eğilimdir (Sheldon, 1971) başka bir deyişle bireyin örgüte fayda sağlayan tüm hedef ve değerlerle özdeşleşip, duygusal olarak bağlanmasıdır (Buchanan, 1974). *Örgütsel bağlılık “bireyin örgütsel amaçları ve değerleri kabul etmedeki inancı, bu amaç ve değerlere ulaşabilmek için göstermiş olduğu çaba ve örgütün devamlı bir üyesi*

*olarak kalmayı istemeleridir”* (Hunt ve Morgan 1994, s. 1568). Başka bir yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüt amaç ve değerlerine maddi tedirginlikler duymaksızın onlarla bütünleşip örgütte kalmak istemesidir (Gaerthner ve Nollen, 1989).

Görüldüğü üzere daha önceki çalışmalarda yer alan örgütsel bağlılık tanımlamalarında örgüt ve birey arasındaki ilişki birbirinden farklı şekillerde ele alınmıştır. Özetlemek gerekirse, işgörenlerin, örgütün amaç ve değerlerini hiçbir zorlama olmaksızın kabul edip, benimsemeleri ve bu doğrultuda örgütün başarıya ulaşması için çaba göstermeye istekli olmalarını ‘örgütsel bağlılık’ olarak tanımlayabiliriz.

## **2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Son dönemlerde örgütsel bağlılık alanında araştırma ve ilginin yoğunlaştığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık, iş yaşamında işgören ve işveren arasındaki ilişkinin anlaşılması açısından önemli bir gösterge olarak kabul edilir (Mathieu ve Zajac, 1990). Bu nedenle işgörenin örgüt hakkındaki yargıları, tutumları, davranışları, bağlılık konusunda örgütlerin amaç veya hedeflere ulaşmaya yönelik eylemlerini belirlemeye yardımcı olmaktadır.

Bağlılık, işgörenin bulunduğu örgüte karşı duygusal ve davranışsal eğilimlerinin bir temsili olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sebepten dolayı örgütsel bağlılık, işgörenin istihdam edildiği kuruluşa karşı çalışmaya olan istekliliğini ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye yönelik olan adanmışlığı olarak ele alınmaktadır (Jex ve Britt, 2008).

Örgütler günümüz rekabet koşulları içerisinde kendine bağlı bulunan üyelerinin örgütsel bağlılığını arttırmak isterler. Çünkü örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgören, yeteneklerini ve özelliklerini geliştirmek için çaba sarf eder, çalıştığı örgütün olanaklarını daha verimli bir halde kullanmaya çalışır, daha üretken ve sorumluluk sahibidir ve bu bireylerin işten ayrılma niyeti nispeten daha az görülür (Meyer, Allen ve Smith, 1993). Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı; devam, normatif ve duygusal bağlılık olarak ele aldıkları çalışmalarında, bağlılığı yüksek düzeyde olan işgörenlerin örgütte kalma sürelerinin daha uzun olduğunu ve örgüt ile aralarında pozitif bir ilişki bulunduğu belirtmektedirler. Bu nedenle yüksek performans sergileyen bir işgörenin örgüte katkı sağlaması örgütün hedeflere ulaşmasına yardımcı olacağı gibi verimlilik artışına neden olur.



Mowday, Steers ve Porter' ın (1979) belirttiği gibi, örgütsel bağlılık; bireyin örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmesi, örgüt adınan yararlı katkılarda bulunması, örgüt içi etkin ilişkiler kurularak sağlanmaktadır. Bu sayede bireyler örgütte belli başlı hedefler, değerler ve inançlar doğrultusunda ortak noktada birleşerek bir bütünü meydana getirirler. Bir örgütte işgörenler arasında hedeflere yönelik paylaşımların artması örgüt içi güçlü bir birliğin oluşmasına katkıda bulunacağı gibi devamlılığın sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Örgüt içi bireylerin karşılıklı istekli ve eylemli olarak bir işi üstlenmeleri birbirlerine olan bağlılıklarında sürekliliğini getirmektedir.

### **2.3. İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Yönelik İş Yeri İle İlgili Tutum Ve Davranışları**

Modern yönetim anlayışına sahip olan örgütler, hem örgütün gelişmesi hemde işgörenler için elverişli çalışma ortamının sağlanması adına sürekli çalışmaktadırlar. Bu hususta, bireyin iş yaşamına girmesindeki temel sebepler, iş olgusunun anlam ve önemi, bireyler üzerine etki eden olumlu veya olumsuz durumlar belirlenmesi gereken unsurların başlıcalarını oluşturmaktadır. Birey, kendine uygun özellikte oluşturduğu hedeflerine ulaştığı süre boyunca mutludur. Bu çerçevede işgören örgütten ekonomik kaynaklar, güvenlik, eğitim ve sağlık olanakları gibi pek çok şey istemektedir. Öte yandan örgüt ise işgörenden bilgisini ve yeteneğini göstermesini ister. Bu iki isteğin gerçekleşmesi örgütün amaçlarının yanı sıra işgören amaçlarında önemsenmesi gereklidir. Bu amaçla örgütlerde işgörenleri işe yönlent davranışlarını anlamak için, onların kişiliklerinin ve dış çevreyi ne şekilde algıladıklarının belirlenmesi gerekmektedir.

Günümüzde örgütsel bağlılık literatürüne baktığımız zaman birbirinden farklı tanımlamalar yapıldığını görmekteyiz. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda ortaya çıkan bu tanımlar, tutumsal ve davranışsal yaklaşım temeline dayanarak incelenmektedir. Bu sebeple bağlılık, tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki ana başlıkta ele alınmaktadır (Oliver, 1990).

Davranışsal yaklaşım, bireyin daha önceden oluşan deneyimleri sonucu örgüte adapte olma aşamasında bağlılık gösterme sürecini kapsar. Davranışsal yaklaşım bireyin sergilemiş olduğu davranışa göre yön değiştiren bir kavramdır. Bu yaklaşıma göre, sadece örgüt değil aynı zamanda bireyin davranışlarını belli faaliyetler

bütününde ele almaktadır (Meyer ve Allen, 1991; Oliver, 1990). Örgütsel bağlılık kavramı davranışsal yaklaşımla birlikte ele alınırsa, bireyin hem örgüte hemde kendi yaptıkları faaliyetlere bağlılık göstermelerine dayalı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Çöl ve Ardıç, 2008). Bu süreç içerisinde, birey farketmeden bir takım davranışlar geliştirir ve bu davranışlarını örgütte bulunduğu zaman zarfı boyunca devam ettirir. Kısaca davranışsal yaklaşım, bireyin deneyimlerinden edindiği davranışlar sebebiyle örgüte karşı oluşturduğu bağlılığını geliştirdiği süreçtir (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Birey örgüte bağlılık gösterdiğinde, örgütte kalma isteği ve devamsızlık yapmama gibi davranışlar sergiler (O'Reilly ve Chatman, 1986). Davranışsal yaklaşım, bireylerin daha önceden kişisel edinimleri ile elde ettikleri ve örgüte adaptasyon olma süreçleri ile ilgili örgüte bağlı hale gelme durumudur (Mottaz, 1989). Bu nedenle davranışsal yaklaşım, örgütten daha çok bireyin kendi davranışlarına yönelik şekillenir. Becker (1960) örgütsel bağlılığı davranışsal yaklaşım ile ele alıp, bireyin yan bahislere girerek aralarında çelişki bulunmayan bir davranış bütünü, o davranışlarla ilgili olan dolaylı menfaatlerini birleştirmesi olarak belirtmektedir. Başka bir ifadeyle, bireyin tutarlı davranış bütünü ortadan kaldırırsa yitireceği yatırımları göz önünde bulundurarak, bu davranış bütünü devam ettirme eğilimidir (Meyer ve Allen, 1984). Bu perspektiften bakıldığında bağlılık, bireyin çıkar veya kazanç sağlamak için yaptığı davranışın sonucu olarak örgüte devam niyetinin sağlanmasıyla örgüt ile aralarında bir bağın oluşmasıdır. Bu sebepten ötürü birey, örgüte karşı duygusal bir bağlılık göstermeyip tamamıyla çıkarları doğrultusunda kaybedeceği yatırımları dikkate alarak örgüte bağlanmayı ve örgütte kalmayı istemektedir (Becker, 1960; Porter v.d., 1974). Bundan dolayı davranışsal yaklaşım, yatırımlar nedeniyle bireyin yitireceği kayıpları düşünüp örgütte kalma kararını göstermesidir (Mottaz, 1989).

Salancik (1977) yaklaşımına göre bağlılık, bireyin davranışlarına bağlanması durumudur. Bu davranışsal yaklaşımda birey geçmişteki davranışlarına bağlı kalarak o davranışlara uygun davranışlar gösterirken örgütteki faaliyetlere ve örgüte olan ilgisi güçlenmektedir (Oliver, 1990; Mowday v.d., 1982). Bu nedenle, davranışsal bağlılık, işgörenin örgütten ayrılmayı düşündüğünde ortaya çıkan kısıtlamalar ile birlikte işgöreni örgüte karşı bağlı hale getiren durumlardan meydana gelmektedir. Bireyin davranışlarının bir takım özellikleri göstermiş olduğu davranışlara olan bağlılığı etkiler (O'Reilly ve Caldwell, 1981). Örgütsel bağlılığın davranışsal olarak

oluşabilmesi için birey ile örgüt arasındaki ilişkinin psikolojik açıdan davranışı devam etme isteğinin olması gerekmektedir (Salancik, 1977).

Bireyin sergilemiş olduğu davranışa bağlanması, davranışını gönüllü olarak gerçekleştirmesidir. İstekli olarak gerçekleştirilen davranışlar, dışardan hiç bir etkiye maruz kalmadan gerçekleştirilen davranışlardır. Bu sebepten dolayı, davranışın hiç bir etki altında kalmadan gerçekleşmesi o davranışın istekli bir biçimde yapıldığının bir göstergesidir. Bireyin hiçbir dış etkene bağlı kalmaksızın kendi iradesi ile davranışını gerçekleştirmesi, ortaya çıkan davranışın sonuçlarına sorumluluk duygusunun var olduğunun bir belirtisidir. Bu sayede bireyin sergilediği davranışını devam ettirme isteği ortaya çıkmakta ve davranışına bağlılık göstermektedir.

Tutumsal yaklaşım, örgütsel bağlılık sürecinde işgörenin örgüt ortamını dikkate alarak değerlendirme yapması, bunun sonucunda bağlılığın duygusal bir biçimde oluşmasıdır. *Tutum ise "bireyin insanlar, olaylar ve cansız varlıklar karşısında takındığı davranış biçimi" olarak belirtilmektedir (Türk Dil Kurumu, 2011)*. Başka bir ifade ile, bireyi belirli bir takım davranışlara karşı odaklandıran meyildir.

Tutumsal yaklaşım, bireyin örgütsel hedeflerle birleşmesini ve bu sayede çalışma eğilimini gösterir. Tutumsal yaklaşımın incelendiği çalışmalarda, örgütsel bağlılığının davranışsal boyuttaki çıktılarına destek olan konular üzerine araştırmalar gerçekleştirilmiştir (Meyer ve Allen, 1991). Bu yaklaşım, işgörenin kendi nitelik ve hedefleri ile örgütün sahip oldukları değerlerle özdeşleşmesi, başka bir deyişle işgörenin örgütle aynı amaç çevresinde birleşmesi ve örgütte etkin bir şekilde bulunmasının nispi gücü olarak ele alınmaktadır (Mottaz, 1989). İşgörenin ile örgüt arasında oluşan bağ, bireyi belirli tutumlara yöneltmekte ve onun sonucunda bir takım davranışlar sergilemektedir. Bu örgütsel bağlılık tutumsal yaklaşımla beraber ele alındığında, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgütte yönelik etkinliğinin gücü olarak belirtilmek mümkündür. Örgüt ile bütünleşme, örgüt ile bireyin karşılıklı olarak hedef ve niteliklerinin zamanla iç içe geçme sürecidir. Birey, zaman içerisinde örgütün hedef ve değerlerini kendininkilerle kıyasladığında benzerlikleri kabul edip, kendine aktarması örgütü özümsemesini sağlar.

## 2.4. Meyer ve Allen'a göre Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Literatürde örgütsel bağlılık tanımlaması ile ilgili pek çok çalışma yapılmasına karşın Allen ve Meyer'ın (1990) üç boyutlu modeli en sık karşılaştığımız bir örgütsel bağlılık sınıflandırmasıdır. Meyer ve Allen (1984) örgütsel bağlılık kavramını, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık olmak üzere ele alan ve örgüt-işgören ilişkisini ifade eden iki boyutlu bir ölçek hazırlamışlardır. Daha sonraki çalışmalarına normatif bağlılığı da ekleyerek üç boyutlu psikolojik bir model oluşturmuşlardır (Allen ve Meyer, 1990). Bu psikolojik model; işgören-örgüt arasındaki ilişkinin niteliğine ve işgörenin örgüt üyeliğinin devamlılığına ilişkin belirtileri ortaya koymaktadır. Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı, bireyin örgüt ile arasında olan ilişkiyi düşünme ve kendine gelme süreci olarak inceleyip, tutumsal bir yaklaşıma dayandırmışlardır. Bu yaklaşım çerçevesinde işgören, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üç ayrı örgütsel bağlılık unsurundan etkilenmektedir (Allen ve Grisaffe, 2001).

### 2.4.1. Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılık literatüründeki çalışmalar incelendiğinde en çok ele alınan kavramın duygusal bağlılık olduğu görülmektedir. Bu bağlılık türü tutumsal kaynaklıdır. Bu çerçevede duygusal bağlılık, işgörenin örgüte olan duygusal bağlılığını, örgütle özdeşleşmesini ve örgüte katılımını içermektedir. İşgörenin örgüte karşı duygusal bağlılık göstermesini sağlayan alt boyutlar; işgörenin çalıştığı örgütün hedef ve değerlerini özümsemesi ve bu amaç ve değerler doğrultusunda çaba göstermesidir. Duygusal bağlılıkta, bireyin örgüte karşı hissi duygularla bağlanması söz konusudur. Güçlü bağlılık duygusuna sahip olan birey, örgüt ile bütünleşir ve örgütün bir üyesi olmaktan gurur duyar (Allen ve Meyer, 1990). Dolayısıyla duygusal bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının bir gücü olarak belirtilmektedir (Porter v.d., 1974). Bu bağlılık türünün üç temel ögesi bulunmaktadır:

1. Örgüt hedef ve değerlerini benimseme ve gönülden bağlı bulunma,
2. Örgüt yararına yönelik çaba gösterme arzusu ve
3. Örgüt üyeliğini devam ettirmede istekli olmadır.

Örgüte duygusal bağlılık gösteren bireyler, örgütte kalmaya istekli bir biçimde devam ederler. Bu istekle beraber birey örgüt ile bütünleşip örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada katkı sağlar. Duygusal bağlılık perspektifinden örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı işyerine olan tutumunu yansıtan duyguların bütünüdür (Ketchland, 1998). Örgütsel bağlılık bu şekilde incelendiğinde, örgüte karşı gösterilen pasif bir sadakatin dışında örgütsel hedeflere ilişkin etkin biçimde katkıda bulunarak aktif bir ilişki kurulmasıdır (Mowday v.d., 1979).

Örgüte duygusal açıdan bağlı olan birey, örgüt amaç ve değerlerini özümseyip bu doğrultuda çalışmak için özveride bulunacak bundan dolayı örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duyacaktır. Bu sebeple bu tür çaba gösteren bireylerin performansı yüksek olacaktır (Meyer v.d., 1989). Diğer bir yandan, duygusal bağlılığın çalışma ortamı ile ilgili öğelerle alakalı olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma ortamı ile ilgili öğeler, bireyin örgütte kendini rahat ifade etme ve üstlendiği vazifeyi doğru bir biçimde yerine getirme ihtiyaçlarını karşılayan öğelerdir. Bireyin örgüt ortamında kendini rahat hissetmesi; görevlerin ve amaçların net olması, örgütte işgörenlere eşit davranılması, örgüte güvenme, yönetimin işgörenlerin önerilerine açık olması ve işgörenler arasında birlik olması gibi başlıca öğeler sayesinde gerçekleşmektedir. İşgörenlerin duygusal bağlılık davranışı göstermeleri için onları yönlendiren faktörler tutumsal kaynaklıdır. Bu nedenle bireyin üstlendiği rolü doğru bir şekilde yerine getirmesi; işin iddialı olması, hedeflerin zorluğu, işgörenin örgüt için anlamlı olduğunu bilmesi, işgörenin performansı hakkında geribildirim yapılması ve işgörenin işinde söz sahibi olması gibi pek çok öğeye bağlıdır. Mathieu ve Zajac (1990) örgütsel bağlılığı ele aldıkları çalışmalarında, duygusal bağlılığa etki eden tutumları; çalışma arkadaşları, işin özellikleri ve örgütün işgörene karşı tutumlarının bireye etkisi olarak ifade etmişlerdir. Diğer yandan Hartmann ve Bambacas (2000), duygusal bağlılığı ücret, rol açıklığı, bireysel özellik, örgütsel yapı ve iş deneyimi gibi unsurlarla ilişkisini ortaya koymaktadır. Duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri genel olarak bireysel, mesleki ve yapısal özellikler çerçevesinde farklı biçimlerde ele almak mümkündür. Buna bağlı olarak, duygusal bağlılık faktörleri özetle aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990):

İş güçlüğü: üstlenilen görevin heyecanlı ve sürekli çaba sarfetmeyi gerektiren bir iş olması,

Rol açıklığı: örgütün işgörenden neler beklediğini ve görev tanımını net bir biçimde belirtmesi,

Amaç açıklığı: işgörenlerin örgütte üstlendikleri görevleri ve yerine getirdiği işleri niçin yaptıkları konusunda açık bir fikir elde etmeleri,

Amaç güçlüğü: işgörenin yaptığı işin gerekliliklerinin aranan veya talep edilen olması,

Yönetimin öneriye açıklığı: üst yönetimde bulunan kişilerin, örgütte çalışan diğer bireylerden gelen fikirlere karşı açık olması,

Arkadaş bağlılığı: örgütte çalışan bireyler arasında samimi ilişkilerin olması,

Örgütsel bağımlılık: işgörende örgütün isteklerini yerine getireceğine ilişkin güven duygusunun oluşması,

Eşitlik: örgütte tüm işgörenlere adil bir şekilde davranılması,

Kişisel önem: örgüt içerisinde işgören tarafından gerçekleştirilen işin, örgütün büyük hedeflerine ilişkin önemli katkılarda bulunduğu yönünde teşvik edilmesi,

Geribildirim: işgörene örgütteki performansı hakkında devamlı bilgi verilmesi,

Katılım: işgörenin performans standartlarına ve iş yüküne ilişkin alınacak kararlara katılımını sağlamaktır.

Yukarıdaki faktörler dikkate alındığında, bireyin örgüte karşı bağlılık gösterebilmesi belli başlı duygusal bağlılık faktörlerine bağlıdır. İşgörenlerin örgüte olan bağlılıkları yaptıkları yatırımların ve diğer kazançların artmasına paralel olarak artmaktadır. Çünkü işgörenler, örgütten ayrıldıkları durumda bu kazançlarından mahrum olacaklarının bilincindedirler. Sınırlı iş seçenekleri olduğu durumlarda da bu tür bir bağlılığın oluşabileceği bilinmektedir (Balay, 2000). Sonuç olarak, güçlü duygusal bağlılık gösteren birey örgütün ve amaç ve değerlerini kabul ederek, kendi istediği için örgütte kalmaya devam etmektedir.

#### **2.4.2. Devam Bağlılığı**

Devam bağlılığı, işgörenin çalıştığı örgütteki maaş, kıdem, emeklilik hakları ve kardan pay alma gibi olanaklardan vazgeçme maliyetlerinin bilincinde olması ve farklı iş olanaklarının bulunmaması sebebiyle örgütte kalmaya devam etmesi durumudur (Gautam, v.d., 2001). Diğer bir ifadeyle bireylerin işten ayrılmaları sonucunda örgüte getireceği maliyeti ve olumsuzlukların farkında olması ve bir zorunluluk halinde örgütte bulunmasıdır (Meyer ve Allen, 1997). Başka bir deyişle, işgörenin örgütü bırakması ile kaybedeceklerini göz önünde bulundurup örgüt üyeliğini devam ettirme istekliliğidir. Bu tür bir bağlılık, iki ayrı durum sonucu

ortaya çıkabilir; alternatif iş imkanlarının olmaması ve işgörenin örgüte sağladığı faydaların büyüklüğüdür. Dolayısıyla işgörenin devam bağlılığı göstermesinde başlıca etken, maddi ihtiyaçlarıdır. Yeni bir işe adapte olma sürecinin işgörende oluşturacağı endişe de bireyin örgütte devam bağlılığı göstermesinde rol oynamaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Devam bağlılığı Becker (1960), yan bahis teorisi temel alınarak oluşturulmuştur. Bu teoriye göre, işgören örgütte kalmaya devam eder; çünkü elde ettiği faydalar bireyi alternatif iş olanakları aramaktan vazgeçirir (Ketchland, 1998). Bu nedenle birey örgütü bırakması durumunda bir takım maliyetlere katlanması gerektiğinin farkında olur ve örgüt üyeliğini devam ettirme arzusu duyar.

Örgütsel bağlılığın bu boyutu işgörenlerin örgüte ilişkin yaptıkları yatırımlar neticesinde ortaya çıkan bir bağlılık türü olarak ele alınmaktadır. Devam bağlılığı gösteren birey, örgütten ayrılma niyeti olsa bile örgütten ayrılamamaktadır; çünkü işgören örgüte harcadığı çaba, zaman ve enerji faktörlerini göz önünde bulundurduğunda, örgütle şekillenen becerilerinin bir başka örgüte geçtiğinde devam etmesinin kolay olmadığını, kıdeme dayalı kazançların elinden gideceğini, örgüte yönelik yatırımlarını kaybedeceğinin bilincinde olup bu tutumunu sürdürmektedir (Obeng ve Ugboro, 2003).

Becker (1960), devam bağlılığının boyutlarını yan bahis veya yatırım ve alternatifleri hak etme olarak belirtmiştir. Algılanan maliyet unsurunun dayandırıldığı bu görüşte, duyguların örgüte bağlanmada çok etkisi olmadığı görülmektedir. Burada devam bağlılığı, bireyin örgütten ayrılma maliyetinin, örgüte devam etme maliyetinden daha fazla olduğu görüşüne dayanmaktadır. Örgüt üyesinin örgütten ayrılması sonucunda karşılaşılabilecek zorluklar; bir diğer örgütün koşullarına adapte olma, başka bir coğrafi bölgeye taşınma veya hak edilen tazminatlar konusunda yaşanacak bir takım sıkıntılar olarak bireyin karşına çıkmaktadır. Bu yaklaşım örgütsel bağlılık olgusunu, ödül-maliyet perspektifinden değerlendirmektedir. Bu bakış açısından devam bağlılığı ele alındığında, pazarlık ya da örgüt-birey arasındaki ilişki karşılıklı olarak değişmektedir. Burada işgörenin maliyete göre daha fazla ödül elde etmesi, bireyin zaman içinde yatırımlarını arttırması örgüte devam bağlılığı göstermesini sağlamaktadır.

Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılık ile ilgili yaptıkları çalışmada, devamlılık bağlılığına etki eden faktörleri belirlemektedirler. Bunlar:

Yetenekler: işgörenin elinde olan mevcut yetenek ve iş deneyimlerini, bir diğer örgüte geçerken aktarıp aktarmama durumu,

Eğitim: işgörenin sahip olduğu eğitimin bir diğer örgüte yararlı olup olmaması,

Kendine yatırım: işgörenin çaba ve zamanının büyük bir kısmını var olan örgütüne ayırmış olması,

Emeklilik primi: işgörenin örgütü bırakması durumunda emeklilik primi gibi hak ettiği kazanımların elinden gitmesi korkusu,

Alternatifler: işgörenin örgütü bırakması durumunda, benzer veya daha iyi bir iş bulmada zorlanacak olması,

Yerleşim değişikliği: işgörenin çalıştığı örgütü bırakması durumunda farklı bir yerleşim yerine geçme düşüncesi,,

Sosyal çevre: işgörenin çalıştığı yerleşim biriminde yaklaşık olarak ikamet etme süresidir.

Özetle işgören işsiz kalması durumunda üstlenmesi gereken maliyete bağlı algısına dayalı örgüte devam bağlılığı göstermektedir (Meyer, Allen ve Topolnytsky, 1998). Bundan dolayı, işgörenin zaman içinde örgüte daha fazla yatırım yapması, örgütten ayrılması durumunda yatırımları kaybetme ihtimali nedeniyle daha çok bağlılık göstermesine neden olmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

### **2.4.3. Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık, işgörenin çalışma kültürü ve diğer sosyal normlar sebebi ve zorunluluk duygusuyla örgüt üyeliğini sürdürüp, örgütte çalışmaya devam etme durumudur (Gautam, Dick ve Wagner, 2001). Diğer bir ifadeyle, işgörenin görev, sadakat ve sorumluluk hislerinden dolayı örgütte kalmayı tercih etmesidir (Clugston, 2000). Wiener (1982)'e göre normatif bağlılık, bireyin hem örgüte girişi öncesindeki (ailesel/kültürel sosyalizasyon) hemde girişi sonrasındaki (örgütsel sosyalizasyon) yaşantılarından etkilendiği bir olgudur. Kısaca bu bağlılık, örgütte kalmayı bir sorumluluk olarak görmek şeklinde ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle normatif bağlılık, işgörenin örgüte karşı bağlılık göstermeyi mutlak bir vazife olarak algıladığı bir örgütsel bağlılık boyutudur. Wasti (2002), işgörenlerin bağlı bulunduğu örgüte karşı sorumluluğu olduğuna inandığını ve bu nedenle örgütte kalmaya kendini zorunlu hissettiğini belirtmektedir.



Bu bağıllık türü, işgörenlerin örgütte bulunmalarına dair sorumluluk duygularını kapsamaktadır. Bireyin normatif bağıllık göstermesi, örgüte karşı yaptıklarının erdemli ve ahlaki olduğuna inanması sebebiyle bir takım davranışsal hareketlerde bulunmasına olanak sağlar. Normatif bağıllık, bireyin daha önceden edinmiş olduğu tecrübelerden etkilenmektedir. Bu birey sahip olduğu yükümlülüklerden ötürü örgüt üyeliğini devam ettirmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Bu nedenle normatif bağıllık gösteren işgören, örgüte ilişkin uygulamalar, sosyalleşme çabaları ya da bireysel nedenlerden ötürü örgüte karşı sadık kalınması gerektiğini düşünmektedir. Dolayısıyla, örgüt işgörene herhangi bir karşılık gözetmeksizin psikolojik taahütler ve sosyalleşme üzerine yatırımlar yapmakta, bunlarda bireyde normatif bağıllığın oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

Bu üç boyuta göre bağıllık, işgörenin örgüt ile ilişkisinin ayırıcı niteliğini ortaya koyan ve örgütteki üyeliğinin sürekliliği hakkında bilgi veren psikolojik bir durumdur (Meyer, Allen ve Smith, 1993). Duygusal, devam ve normatif bağıllığın ortak noktası, birey ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın olmasıdır. Ancak bu bağın özelliği üç örgütsel bağıllık boyutuna göre farklılık göstermektedir. Duygusal bağıllığı olan işgörenler, örgütte çalışmayı istedikleri için, devam bağıllığı olanlar, çıkarları bağlanmayı gerektirdiği için ve normatif bağıllık gösterenler ise ahlaki açıdan öyle olmasının doğru olacağına inandıkları için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Allen ve Meyer 1990; Meyer ve Allen , 1991). Örgütsel bağıllığın bu üç boyutu herbir işgörenin performansında ayrı sonuçlar meydana getirmektedir. Örgütsel bağıllık ile ulaşılması istenen durum, işgörenlerin ilk olarak duygusal bağıllık göstermeleri ardından normatif ve devam bağıllığının oluşmasıdır. Bu nedenle, duygusal bağıllık gösteren işgören, devam ve normatif bağıllık gösteren bireyden daha çok performans sergilemekte ve örgüte önemli katkılarda bulunmaktadır (Meyer ve Allen, 1997). Sonuç olarak, tüm bağıllık bileşenleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu açıdan, işgörenlerin örgüte ilişkin bağıllıkları sağlaştıırılarak onların örgütte bulunması sağlanmalıdır (Ketchland, 1998).

## **2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki farklı değişkenle belirlenmektedir.

### **2.5.1. Kişisel Faktörler**

Kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan pek çok çalışma bulunmaktadır. Kişisel faktörler, örgütsel amaç ve değerlerin benimsenmesi, bireyin örgütte uzun soluklu çalışabilmesi için çok önemli bir rol üstlenmektedir. Bu faktörlerin işgörenlerin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olmaktadır. Kişisel faktörler olarak yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalışma süresi gibi ölçütler ele alınmaktadır.

#### **2.5.1.1. Yaş**

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde yaş ile bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu pek çok çalışmada belirtilmiştir (Hunt, Chonko ve Wood, 1985). Bu bağlamda; işgörenlerin yaşı ilerledikçe örgütsel bağlılığın da arttığı görülmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990; Hrebiniak ve Alutto, 1972, Morris ve Sherman, 1981). Böylece, yaşı büyük olan işgörenlerin gençlere göre örgütte devam ve duygusal bağlılık gösterdikleri bilinmektedir. Buna ek olarak, yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki olumlu ilişki, yaş ilerledikçe örgüte olan yatırımların çoğalmasından dolayı işgörenlerin, örgütü bırakması onlar için kazanımlı olmamaktadır (Hunt, Chonko ve Wood, 1985; Rowden, 2000). Öte yandan yaşı büyük olan işgörenlerin örgütteki işlerinden ve konumlarından ötürü buldukları örgüte daha fazla bağlılık duyacakları ifade edilmektedir (Abdullah ve Shaw, 1999).

Angle ve Perry (1981), işgörenlerin yaşı arttıkça seçeneklerin veya farklı eğitim olanaklarının azaldığını, bu nedenle işgörenlerin bulunduğu örgüte bağlılıklarının arttığına değinmektedirler. Diğer bir yandan Meyer ve Allen (1984) örgütsel bağlılığı ele aldıkları çalışmalarında, işgörenlerin örgütte daha iyi pozisyon elde etmelerinin, örgütte bulunma süreleri ile ilişkili olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu nedenle, işgörenin üyesi olduğu örgüte karşı psikolojik bağlılığı artmaktadır.

Bu konudaki başka bir çalışmada, yaşı ilerlemiş işgörenlerin, genç olan işgörelere göre örgüte ilişkin daha fazla deneyim elde ettikleri, bu sayede örgütsel bağıllıklarında artabileceği belirtilmiştir (Allen ve Meyer 1993). Mesleklerine daha az yatırım yapan genç işgörelenler, deneyimli yaşı büyük olan bireyler kadar örgüte bağıllık göstermemektedirler. Yaş ve örgütte kalma süresi, işgörelenin örgüte karşı bağıllığının önemli bir belirtisidir (Cohen, 1993). Dolayısıyla yaşı genç ve daha az doyum sahibi olan işgörelenlerin, işi bırakma eğiliminde oldukları görülmektedir (Blau ve Lunz, 1998).

Sonuç olarak, uzun süre aynı örgütte bulunan işgörelenler, örgütün amaç ve değerlerini anlayıp, benimseyeceği için örgüte karşı olan uyumu artacaktır. Bu yüzden örgütten ayrılmak zor hale gelmekte ve örgütsel bağıllık kuvvetlenmektedir.

### **2.5.1.2. Cinsiyet**

Son yıllarda giderek çalışan bayan sayısının artmasıyla beraber, literatürde örgütsel bağıllık ile cinsiyet ilişkisini araştıran çalışmalar artmaya başlamıştır (Aven, Parker ve McEnvoy, 1993). Sosyal açıdan, kadın ve erkeğe düşen sorumluluk ve görevler iş hayatlarındaki davranışlarına yansımakta, buna ilişkin işe karşı olan görüşlerinde önemli bir ayrımı oluşturmaktadır. Angle ve Perry (1981), kadınların erkeklere göre daha fazla bağıllık hissettiklerini savunmaktadırlar. Kadın işgörelenler, işlerini ve üyesi oldukları örgütü değiştirmekten memnun olmamaktadırlar. Çünkü kadınların örgütteki pozisyonlarını kazanabilmek için erkeklere nispeten daha fazla güçlkle karşılaşmakta ve bunlarla mücadele edebilme onları örgüt üyesi olmakta daha anlamlı bir hale getirmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Blau ve Lunz (1998), erkek işgörelenlerin kadınlara göre daha fazla örgütü bırakma eğiliminde olduklarını ve bağıllıklarında olumsuz bir değişim olduğunu belirtmektedirler. Diğer yandan ise, kadın işgörelenlerin eve ilişkin sorumluluklarını çalışma yaşantısındakinden daha fazla önemli görmeleri bu sebeple kadın işgörelenlerin bağıllık düzeylerinin erkeklere göre daha farklı olduğu ele alınmaktadır. Burada aile sorumlulukları nedeniyle evli kadınların erkeklere nispeten daha az bağıllık duydukları görülmektedir (Ngo ve Tsang, 1998). Buna ek olarak, evli veya boşanmış kadınlar üyesi oldukları örgütten ayrılmayı bekar olan bireylere göre daha maliyetli bulmaktadırlar. Dolayısıyla bu tür işgörelenler örgütlerine bağıllık duymaktadırlar (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

Tsui v.d. (1992), erkek işgörendenlerin karşı cinsle çalışması, düşük düzeyde psikolojik bağlılık hissetmesine ve bunun sonucu olarak da devamsızlık ve örgütten ayrılma isteğinin oluşmasını sağlarken, kadın işgörendenlerin karşı cinsle çalışması, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa neden olduğunu belirtmektedirler.

Genel olarak, bağlılıkta cinsiyetten ortaya çıkan farklılıkların net olarak ortaya konulmadığı anlaşılmaktadır. Ele alınan çalışmaların bazılarında kadınların erkeklere göre daha fazla bağlılık hissettikleri görülürken, diğerlerinde erkeklerin kadınlardan daha çok bağlılığa sahip olduklarının üzerinde durulmuştur. Böylece cinsiyet kavramının, işgörenin örgütü kavramasına ve ona karşı tutumlarını geliştirmesine yol açacağı ifade edilmiştir.

### **2.5.1.3. Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi, işgörenin iş yaşamına ilişkin tutumunu ve beklentisini yansıtan önemli bir değişkendir. Yapılan araştırmalarda eğitim düzeyi ile bağlılık arasında genellikle ters yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bunun sebebi alınan eğitim arttıkça bağlılık azalmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990). Çünkü bireyin eğitim düzeyi arttıkça iş yaşamına yönelik beklentileri çoğalıp, alternatif iş imkankanları ortaya çıkmaktadır. Eğitim düzeyi, bireye güç, statü ya da ayrıcalık kazandıracak olmasından ötürü bağlılık seviyesine de etkilemektedir.

Örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasındaki ters yönlü ilişkiyi ortaya koyan çalışmaların dışında, yapılan bazı araştırmalar, eğitim düzeyi yükseldikçe, bireyin karar verme ve uygulama, sorumluluk üstlenme yetisinin arttığını vurgulamaktadır. Bu durum tekdüzelikleri ortadan kaldırmakta, işgörendenlerin işi benimsemelerine destek olmaktadır (Eren, 1993). Öte yandan, eğitilmiş işgörendenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin bulunduğu ülkenin ekonomik şartlarına ve iş olanaklarına dayalı olduğu belirtilmektedir (Buchko, Weinzimmer ve Sergeev, 1998).

Eğitim düzeyini ilerletmeyi isteyen işgörendenlerin, eğitim alma konusunda kararsızlık gösteren işgörendenlere göre daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık hissettikleri görülmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972). Buna ek olarak, eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin, örgütlerinden ziyade işlerine daha çok bağlılık gösterdiklerini, bu sebeple psikolojik bağlılık duymalarının güç olduğu ileri sürülmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

#### 2.5.1.4. Çalışma Süresi (Kıdem)

Örgütte çalışma süresi, işgörenlerin bireysel olarak örgütte yapmış olduğu yatırımların bir yansımasıdır. Bu durum, işgörenin örgütte geçirdiği sürenin artmasıyla, üyesi bulunduğu örgüte yaptığı yatırımlarında artmasını sağlamaktadır. Bir örgüte çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Örgütte çalışan bireylerin belirli bir pozisyonda çalıştıkları süre, örgütsel bağlılığın göstergesi olarak ifade edilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990).

Örgüt içerisinde çalışma süresine bağlı olarak, işgörenin terfi alması, memnuniyetle sonuçlanarak örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir (Allen ve Meyer, 1993). Bu konuyla ilgili olarak, işgörenin örgütte kalma süresi arttıkça elde ettiği kazanımlarda aynı yönde artmaktadır. Bu kazanımlar örgütsel bağlılığı etkilemekte, kıdem arttıkça bağlılıkta artmaktadır.

Morrow (1983), emeklilik maaşı, kıdem, ilerleyen yaş, pozisyona dayalı ücret gibi unsurların işgörenin örgütten ayrılma maliyetini arttırdığını, bu sebeple bireyin yaptığı yatırımları düşünerek örgütsel bağlılık duyduğunu belirtmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışma süresi arttıkça, işgörenin emeklilik ve terfiye dönük beklentileri de artmaktadır (Buchko, Weinzimmer ve Sergeyev, 1998). Buna ek olarak, işgörenin örgüte yaptığı yatırımlardan dolayı örgüte devam bağlılığı gösterdiği böylece örgütte kalmaya devam ettiğini ifade edilmektedir (Iverson ve Buttigieg, 1999). Ancak Allen ve Meyer (1993), örgütte kıdem sahibi işgörenlerin, uzun çalışma süresi sonunda herhangi bir statü yükselişi almaması durumunda örgütsel bağlılık düzeylerinin azalacağını ortaya koymaktadırlar.

Örgütsel bağlılık ve çalışma süresi ile arasındaki ilişki, daha deneyim sahibi işgörenlerin, üyesi bulunduğu örgütte daha iyi konumlara sahip olduğu şeklinde ifade edilebilir. Bu sayede örgütte çalışma süresi, birey ile örgüt arasında entegrasyonu ve aitlik duygusunu ortaya çıkarır. Kısaca uzun süre aynı örgütte bulunan birey, örgütün hedef ve değerlerini benimseyerek, uyum sağlamaya çalışmaktadır. Bu nedenlerden ötürü, işgören örgütten ayrılmayı göze alamayacak ve örgütsel bağlılık duygusu kuvvetlenecektir.

## 2.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel sistemin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu ve çalışma hayatına yönelik değerleri içerdiği bilinmektedir. Örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel faktörler; yönetim tarzı, örgütsel ödüller, örgüt kültürü, takım çalışması olarak belirlenebilir. Bu faktörleri aşağıdaki başlıklar altında incelemek mümkün.

### 2.5.2.1. Yönetim Tarzı

*Yönetim, “bir girişime ilişkin işleri belirli bir anlayış içinde yürütme” olarak belirtilmektedir (Türk Dil Kurumu, 2011). Diğer bir ifade ile yönetim, “önceden belirlenen bir amaca başkaları aracılığı ile ulaşma sürecidir”(Evans, 1990, s. 219).*

Örgütsel bağlılık ile ilgili önemli faktörlerden biri yönetim tarzıdır. Dolayısıyla yönetim tarzı, yöneticinin işgörenler ile iletişimini ortaya koyan ve onları eyleme geçirirken izlediği yolu göstermektedir . Yönetim tarzı örgüt içerisindeki tüm oluşumları etkilemektedir. Yönetici pozisyonundaki bireyler, işgörenleri ile ilişki kurmak ve onlara karşı kendi yetki alanına giren durumları üstlenebilmek için bir yönetim tarzı oluştururlar. Bu yönetim tarzı, işgörenlerin tutumlarına yön vererek, bireylerin örgütsel bağlılık düzeyine etki etmektedir (Hunt, Chonko ve Wood, 1985).

Yönetim tarzı, örgütsel amaç ve değerlere yönelik bağlılığı kuvvetlendirmektedir. Bu sebeple yönetim, örgütsel kültür ve hedeflere sahip çıkması verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Yöneticinin görüş ve tutumlarında katı olmayan katılımcı tarzı bağlılığı olumlu biçimde etkilemektedir (Meyer ve Allen, 1991). Pozitif bir yönetici yaklaşımı, işgörenlerin bağlılıkları üzerinde olumlu bir etki yaratırken, olumsuz yaklaşım, işgörenlerin özgüvenlerini zedeleyerek örgüte ilişkin bağlılık düzeyini azaltmaktadır (Yamada, 2002).

Örgütsel bağlılık ile yapılan çalışmalarda, işgörenlerin yöneticilerine yönelik görüşlerinin önem taşıdığı ortaya çıkmaktadır. Çünkü yenilikçi, güvenilir ve uyumlu yöneticilerin işgörenlerin performanslarını arttırdığı ve örgütsel bağlılığa katkıda bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle, örgütün amaç ve değerlerine katkı sağlamak ve bu doğrultuda ilerlemek şüphesiz örgütsel bağlılığı arttırmada önemli bir rol oynamaktadır.

### 2.5.2.2. Örgütsel Ödüller

Örgütsel ödüller, örgütsel bağlılığın gelişmesini etkileyen çok önemli bir faktördür. Örgütler, hedeflerini gerçekleştirmede işgörenleri isteklendirmek için onlara çeşitli ödüller sunmaktadır (Chung ve Megginson, 1981). Bu ödüller; ücret dışı yan gelirler, taktir, daha önemli görevler verme, terfi, ödemeler, statüde yükselme, projeyi başlatma ya da bitirme sorumluluğu ve esnek denetleme gibi bireyin örgütsel bağlılığını etkileyen unsurlardır (Carrel, Jeannings ve Heavrin, 1997).

İşgörenin gerek üstlendiği görev gerekse dayanışma içinde bulunduğu iş ortamı gibi içsel ve dışsal (maddi) ödüller sayesinde örgütsel bağlılık düzeyi etkilenmektedir (Kalleberg ve Reve, 1992). Örgütte çalışan bireylerin birbirinden farklı olarak ödül talepleri bulunmaktadır. Bu nedenle birey kendisine sunulan ödülleri, gereksinimlerine yönelik ve adil bulduğu zaman, örgüte karşı güçlü bir bağlılık duymaktadır. İşgörelere örgüt tarafından yapılan ödemeler, işe karşı olan çekiciliği belirtmektedir. Dolayısıyla işgörene verilecek ücretin daha fazla olması, daha üst seviyelerde bağlılıkla ilişkilendirilir (Wallace, 1995).

Sonuç olarak, örgütsel ödüller işgörenin örgütsel bağlılık düzeyini önemli bir ölçüde etkilemektedir. Örgütsel ödüllerden gerekli tatmini elde eden birey, örgütün yararına yönelik çalışmalarındaki etkileride bu yönde artmaktadır.

### 2.5.2.3. Örgüt Kültürü

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer örgütsel faktör ise örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, örgütün iç ve dış çevreye uyum sürecinde ortaya çıkardığı, kendi bünyesine uygun olan değerleri oluşturup örgüt üyelerinin özümsemesini sağlayan bir yapıdır (Schein, 1992). *Bir başka tanıma göre örgüt kültürü, "bir kurumun, bölümün veya takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır"* (Goffee ve Jones, 2000, s. 35). Örgüt kültürü, bir örgüt yapısındaki bireylerin davranışlarını şekillendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar bütünü olarak açıklanabilir.

Örgüt kültürü örgüt içerisinde yer alan bireylerin bulunduğu yapıya uyum sağlamasına yardımcı olarak, ortama adapte olmasına yardımcı olur ve örgüt-işören arasındaki bütünleşmeyi destekler. Bu nedenle iç entegrasyonun oluşması, örgüt

devamlılığı için büyük önem taşır. Bu kültür, içinde yer alan bireylere farklı bir özellik kazandırmakta ve üyelerin örgüte bağlılık göstermesinde büyük bir rol oynamaktadır. Yerleşmiş bir örgüt kültürü, işgörenin ve yeni örgüte başlayacak olan bireyin örgüte bağlanmasını sağlayan bir faktördür.

Örgüt kültürü, işgörenlerin düşünce ve davranışlarını biçimlendiren, değerler ve inançlar bütünüdür. Bu kültür, örgütsel yapının işleyişi, özellikleri ve işgörenlerin örgüt algısı hakkında bilgi verir. Bu sebeple örgüt kültürü bir işletme için büyük önem arz eder. Bu nedenle, örgüt kültürü, örgütteki liderlik tarzına, iş hayatına ilişkin kişisel algılara, işin prosedürlerine ve tutumların doğru ya da yanlış olmasına yönelik etkilemektedir (Goffee ve Jones, 2000). Bunun yanı sıra örgüt kültürü, işgörenlerin amaç ve değerlerin özümsemesine katkıda bulunur.

Örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğu bir kurumda örgüt kültürü güçlü bir biçimde beslenir. Genel bağlamda, örgüt kültürü, işgörenler arasında örgüte ait değerlerin benimsenmesini ve davranış kalıplarının ortaya çıkmasını sağlar. Örgütsel kültür beraberinde örgütsel bağlılığı ve örgütsel birliği getirmektedir. Dolayısıyla örgütler kendilerine düşen görevi yani ortak değerleri çoğaltarak örgüt kültürünü güçlendirmektedirler.

#### **2.5.2.4. Takım Çalışması**

*Takım, “meslek, davranış, durum v.b. yönlerden birbirine uyan kimselerin oluşturduğu topluluk” olarak açıklanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2011).* Diğer bir ifadeyle, takım, belirlenen hedeflere ulaşmak adına bir arada toplanan, birbirlerine bağlı iki veya daha fazla bireyden oluşan topluluktur (Larson ve Lafasto, 1989). Takım ruhu sayesinde örgütsel bağlılık seviyesinin arttığı bilinmektedir. Çünkü bağımsız çalışma grupları ve takımların bir üyesi olarak faaliyet gösterenlerin iş tatminleri yükselmektedir.

Takım çalışmasından hem yönetim hemde işgören kazanım elde etmektedir. Bu sebeple, takım yararına olduğu kadar bireysel açıdan işgörenlere görev ve sorumluluklar yüklenerek, örgüt adına aktif katılımlarda bulunmasının desteklenmesi gerekmektedir. Bu durum işgörenlere karar verme yetkisi verildiğinden dolayı bireyde yönetim tarafından benimsenmiş olmanın verdiği güvenle iş tatmini ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla takım çalışmasında ortaklaşa alınan kararlar, işgörenin örgütsel bağlılığını kuvvetlendirmektedir (Korsgaard v.d., 1995). Öte yandan takım



çalışması, iş hayatının gerek zorluğunu üstlenmede gerekse probleme yönelik çözüm önerilerinin getirilmesinde topluluğu harekete geçirmekte etkili bir rol oynar (Williams, 1998).

Bir örgütte takım çalışması yapılması, işgörenler arasındaki ilişkilerin içten bir ortamda gerçekleşmesini sağlar. Bu ortam örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütte işgörenler arasındaki olumlu ilişkiler ve üstlendikleri işe karşı olumlu tutumları sayesinde örgütsel bağlılık aynı yönde olumlu bir şekilde etkilemektedir.

## **2.6. Yenilik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Örgütsel bağlılık, işgörenin üyesi olduğu örgüte karşı gösterdiği içten bağlıdır ve içinde bulunduğu örgütün başarılı olabilmesi adına gösterdiği ilgidir. Yenilik ise, yeni fikirlerin, süreçlerin, mamül veya hizmetlerin meydana getirilmesi, benimsenip gerçekleştirilmesidir. Bu iki tanımı bütünleştirmeye çalışırsak, yenilik hareketlerinin başlayabilmesi için bir örgütün yeniliğe gereksinim duyması gerekir. Bu süreç içerisinde, örgütün entellektüel sermayesi olan işgörenin örgüte yönelik tutumları büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, bir örgütün stratejisi, vizyonu ve hedefleri gibi önemli bilgilere ulaşmış birey, o örgüt içerisinde kendini değerli bir üye olarak görür ve bağlılık göstermeye başlar. Örgütsel bağlılık gösteren birey, yenilikçi hareketlerin gelecekteki başarısı için yüksek performans göstererek önemli bir rol üstlenir. İşgören, bir örgüte ne kadar bağlılık gösterirse o örgüt de o derecede güçlü duruma gelmektedir. Bağlılık gösteren bu işgören, örgütün hedef ve değerlerini benimseyerek, o hedefleri yerine getirmek için çaba sarfeder ve gönüllü biçimde yenilik kararlarına uyum sağlar.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılık, bir örgütün verimliliğini büyük ölçüde etkilediği için yapılacak yenilik, örgütün amaçlarının sağlanması yolundaki yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanmasına yardımcı olur.

## **2.7. İşe Katılım**

İşgörenlerin işe katılıma ilişkin tutumlarının iş yerindeki davranışları üzerine olan etkisi araştırmacılar için örgütün çıktılarını tahmin etmek açısından önemli bir ilgi konusu haline gelmiştir. Birçok ampirik çalışma işe katılımın, farklı iş

ortamlarında kişisel ve durumsal özellikler olduğundan bahsetmektedir. Bu kavram Lodah ve Kejner (1965), tarafından “işe katılım” olarak literetüre kazandırılmıştır.

İşe katılım farklı isimler altında aynı anlamı taşıyarak Vroom (1962), French ve Kahn (1962)’nın “benlik katılımı” gibi kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İşe katılım pek çok araştırmacı tarafından örgütsel etkililik ve bireysel motivasyonun temel belirleyicisi tarafından kabul edilir.

Blau ve Boal (1987), bireyin işiyle psikolojik bakımdan ne ölçüde bütünleştiği şeklinde tanımlamıştır. Lawler ve Hall (1970) ise işe katılımı, bireyin yaptığı iş durumunun onun kimliğinin merkezinde olma derecesi olarak ifade etmektedirler. Öte yandan Kanungo (1982), tarafından yapılan tanımlamaya göre bireyin iş ile ilgili deneyimleri sonucu ve ihtiyaçların doyurulabilmesinin bir fonksiyonudur. Bu nedenle birey yaptığı işe karşı içsel motivasyon göstererek onunla özdeşleşir.

Vroom (1962), işgörenin işe katılımının iyi performans düzeyi ile bireyin özsaygısının arttığını, kötü performans sayesinde özsaygısının azaldığını hissettiği anda var olabileceğini belirtmektedir. İşe katılım gösteren bir işgören, işi hayatının merkezi olarak görme, işe aktif şekilde katılım, işi kendine özsaygının temeli olarak algılama, kendini iş performansı ile ifade etme biçimindedir (Blau ve Boal, 1987; Saleh ve Hosek, 1976).

İşe katılım işin önemi hakkındaki değerlerin bireye göre içselleştirilmesidir. Bu durum, bireyin mevcut işi ve işi hakkındaki isteklerinin ne kadarı tatmin edilebilire ilişkin bir inançtır. İşe yüksek katılım gösteren bireyler işi kendi kişisel karakterlerinin bir merkezi haline getirirler. Bunun yanında yüksek işe katılımında bulunan bireyler dikkatlerinin büyük bir kısmı işlerine odaklanmaktadır (Hackett v.d., 2001).

İş katılımı, bireysel farklılık ve çalışma durumunun bir fonksiyonudur. Böylece, demografik değişkenler ve iş deneyimi değişkenlerinin iş katılımı ile ilişkili olması beklenmektedir. Aynı zamanda olumlu ilişkilerin yaş, işte bulunma süresi, eğitim, çocuk sahibi olma, ve cinsiyet ile ilgili olması beklenir. Fakat işe katılım ve performans arasında güçlü bağ olduğuna ilişkin herhangi bir kanıt yoktur (Cohen, 1999).

İşe katılım ile işi bırakma arasında negatif bir ilişki var iken, iş tatmini ve örgütsel iklim algıları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (McElroy v.d, 1999). Aynı şekilde Blau ve Ryan (1997), işe katılım ve örgütsel bağlılığın devamsızlık,

işten geri çekilme niyetleri, devir süresi, geç kalma, işi erken terketme arasında negatif bir ilişki olduğunu ileri sürerken işe katılımın çalışma emeği ve performans ile pozitif bir ilişkisi olduğunu vurgulamaktadırlar.

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve işe katılım gösteren bireyler, işe gitmek ve zamanında iş yerinde bulunmak için motive olurlar. Diğer taraftan düşük düzeyde işe katılım ve örgütsel bağlılık gösteren bireyler ise bu duruma daha az motive olmaktadır. Yüksek düzeyde motive olan işgören ve motive olmayan işgörenler işi unutabilir ya da bir takım nedenlerden ötürü gecikme yaşayabilirler (örneğin; hastalık, dini tatiller, tatil zamanı, ulaşım sorunu gibi). Ancak motivasyonu yüksek işgörenler diğer işgörenler gibi işi unutma ya da geç kalma gibi mazur görülemez nedenler ileri sürdükleri düşünülemez. Dolayısıyla yüksek düzeyde işe katılım ve örgütsel bağlılık gösteren bireyler, işe geç kalma ve devamsızlık gibi mazur görülemez nedenleri düşük bağlılık ve katılım gösteren işgörenlerden daha azdır (Blau ve Boal, 1987).

İşe katılım gösteren birey, çalıştığı örgütün hedeflerinin bilincinde olarak üstlendiği işi bu hedefler doğrultusunda yapar ve geliştirir. İş hayatında artan rekabet sonucunda işgörenlerin işlerini yaparken göstermesi gereken çabanın düzeyi de yükselmektedir. Bu sayede işe katılımın önemini de giderek arttırmaktadır. Bu durum işe katılım gösteren bireyin istekli bir biçimde işine daha fazla çaba harcayacağı ön görüşüne dayanmaktadır. Buna ek olarak, işe yüksek derecede katılım gösteren birey hem yaptığı işi mükemmel yapar hem de üyesi olduğu örgütü en iyi şekilde temsil etmektedir.

## **2.8. Yenilik ile İşe Katılım İlişkisi**

İşe katılım, işe ilişkin kognitif inançların psikolojik olarak özdeşleşmesidir. Bu inancın bireyin iş yerindeki yaşamı üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Öte yandan örgüt içerisinde yapılan yenilik ise, kognitif olarak fikirlerin kollektif bir bütünden meydana gelerek örgütteki faaliyetlere aktarılmasıdır. Dolayısıyla kognitif inançların temelinde, birey psikolojik özdeşleşme ile beraber sahip olduğu bilinçle örgütte yenilik başarısı gerçekleştirmek için çaba sarfetmektedir. Söz konusu yeniliklerin ortaya çıkışı ile birlikte, bu yeniliğin benimsenmesi birey ya da gruplar tarafından gerçekleştirilebilir. Bu açıdan yenilik karakteristiğinin belirlenmesi örgüt içerisinde farklılaşan noktaları zenginleştirmektedir. Neticede, işe katılımı yüksek

düzeyde olan işgören, işe karşı istekli olacak aynı zamanda örgütün amaçlarına gönüllü bir biçimde bağlı kalacaktır. Ayrıca, bu durum bireysel performansı ve motivasyonu arttıracaktır. Böylece örgütsel verimlilik yenilik karakteri üzerine olumlu bir biçimde yansıtacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

#### 3.1. İş Tatmini Kavramı

İş, sosyal ve ekonomik yapı içerisinde bireyin meslek olarak yerine getirmiş olduğu ve toplum sisteminde üstlendiği rollerden biri olarak tanımlanabilir (Telman, 1987). Tatmin kavramı ise, “*İstenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum*” olarak belirtilmektedir (Türk Dil Kurumu, 2011). Mercer’e göre (1997) tatmin, bir başkası tarafından doğrudan gözlenemeyen ve sadece ilgili birey tarafından hissedilerek tanımlanabilen zevkin ve iç huzurun bir göstergesidir.

İş tatmini kavramına ilişkin literatürde pek çok farklı tanım bulunmasına rağmen genel olarak, bireyin mutlu ve başarılı olabilmesi için işe yönelik sergilediği tutumu ifade etmektedir. Buna göre iş tatmini, bir bireyin işi ile ilgili içsel ya da dışsal durumlara yönelik olumlu ya da olumsuz olarak hissettiği ölçüdür (Shahid ve Bulent, 2002). *İş tatmini, “çalışanın algıladığı girdi ve çıktı dengesidir” (Adams, 1963, s. 424).* Buna ilaveten, *“işgörenin sahip olduğu işine ve örgütsel üyeliğe karşı geliştirdiği tepkidir” (Porter, Lawyer ve Hackman, 1975, s. 53-54).* Luthans (1989) iş tatminini, işgörenin kendisi için önemli olan şeylerin, işinin kendisine nasıl sağlayacağını algılaması sonucu ortaya çıkan duygu olarak tanımlamaktadır. Öte yandan, bireyin işine önem vermesi sonucunda ortaya çıkan olumlu ya da memnun bir ruh hali olarak da ifade edilmektedir (Locke, 1976). *Bu kavram, “kişinin işi ile ilgili olumlu veya olumsuz duygularının seviyesi” olarak açıklanmaktadır (Schermerhorn v.d., 1994, s. 144) şeklinde tanımlamaktadırlar.* Price (1972) iş tatminini, bir örgüte giren bireyin, örgüt üyeliğine yönelik olumlu duygular olduğunu ve bunların, iş gözetimi, ilerleme, çalışma koşulları, ücret gibi pek çok alanda olabileceğini belirtmiştir. Bu tatmin, işgörenin işinden elde ettiği hazzın seviyesi ile alakalıdır (Muchinsky, 2000). Vroom da (1967), işgörenin işteki görevine yönelik duygusal tepkisi olarak tanımlamaktadır. Buna ilaveten, çalışanın iş tutumu ve örgütsel çevrede sahip olduğu olumlu veya olumsuz duygular iş tatminini oluşturmaktadır (Galbraith, 1977). Başka bir deyişle, toplumsal yapı içinde üyelerin bulunduğu sistemdeki üyelik durumuna ilişkin olumlu duygusal yönelimleridir. İş

tatmini, bireyin kendi değer yargısına ve işine yönelik olan tutumlarına dayalı olarak geliştirdiği bireysel bir konudur (Clark, 1997).

Spector (1996), iş tatminini, bireyin sahip olduğu işinden hoşlanma düzeyi, iş tatminsizliğini de hoşlanmama düzeyi olarak ifade eden yalın bir tanımda bulunmuştur. Ivancevich ve Matteson (1996) iş tatmininin, örgüt ve işgören arasında kuvvetli bir denge oluşturması, uyum düzeyi ve algılamalardan meydana geldiğini belirtmektedirler. Bireyin iş hayatında üstlendiği göreve, çevresel ve sosyal durumlara ilişkin duygusal bir yaklaşımı olan iş tatmini kavramı, bireyin işine yönelik beklentilerinden ne kadar doyum sağladığının bir belirtisidir. James v.d., (1982) iş tatminini, örgütsel denge kavramlarından yola çıkarak ifade etmektedirler. Kişinin örgüte ilişkin yaptığı ödemeleri “katkı”, örgütün bireye yönelik yapmış olduğu ödemeleri ise “karşılık” olarak belirtirken, bu kavramları, karşılıklar, katkılardan ne kadar fazla ise tatmin seviyesinin de o derece yüksek olacağını, böylece bu seviyenin örgütte kalmayı etkileyerek, tatminsizliğin arttıkça alternatifleri arama çabasınında artacağını öne sürmektedirler. İş tatmini, bireyin işine yönelik sergilediği; ücret, çalışma koşulları, denetim, gelişme imkanları, yeteneğin tanınması, işin değerlendirilmesi, işteki sosyal ilişkiler, işin çevresi gibi tutumların neticesi olarak belirtilmektedir (Blum ve Naylor, 1968). Tiffin ve Mc Cormick’e göre (1968) iş tatmini, bireyin elindeki değerler ve yaptıkları işten duyduğu hoşnutluktur. Bu hoşnutluk, bireyin bulunduğu ortam, çalışma arkadaşları, denetleyicisi, işteki konumu, güvenliği, iş tatmini ile ilgilidir. İş tatmini, bireyin işe ilişkin beklentilerinin ve işinden elde edinimlerinin birbirini karşılaması ile ilgili bir durumdur (Kreitner ve Kinicki, 2004).

Genel olarak, bireyin işine karşı gösterdiği düşünce ve duyguları, hisleri, ve yönelimleri iş tatmininin bir göstergesi olarak açıklanır (Vecchio, 1991). Bu noktada birey, yüksek seviyede olumlu tavırlar göstermiş ise iş tatmini gerçekleşmiş olur diğer bir yandan, bu tavırların olumsuz olması halinde iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Moorhead ve Griffin, 1989). Netice itibariyle bu tatmin, işgörenin işini yerine getirmesi sonucunda hissettiği duygusal sevinçtir. İş tatmini, işin nitelikleri ile işgörenin beklentilerinin karşılıklı olarak uyum sağladığında ortaya çıktığını belirtebiliriz.

### 3.2. İş Tatmini Önemi

Günümüzde iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmaların sayısı giderek artmaktadır. Bu nedenle çoğu araştırmacı, iş tatmininin önemine değinerek bu konuya ilişkin daha fazla çalışma yapılmasının gerekliliğini vurgulamaktadırlar (Landy, 1989). İş tatmini, örgüt ve işgören tarafından ortaya çıkması istenen bir durumdur. Genel olarak, iş tatmini kavramının araştırmacıların ilgi odağı olmasının sebebi, işgörenin işe karşı olumlu ve olumsuz tutumların örgütsel açıdan güçlü bir etkiye sahip olmasıdır.

İş, işgören hayatının önemli bir bölümünü kaplamaktadır bundan dolayı iş tatmini ile doğrudan ilgilidir. İş tatmini ve yaşam tatmini birbirlerini etkilemektedir (Davis, 1982). Bu tatmin işgören ve işveren açısından önem taşımaktadır. İşgörenin işi ile ilgili düşünce ve duyguları hem birey hemde işi bakımından oldukça önemlidir. Diğer yandan işverenin, işgörenin işinine yönelik performans ve verimlilikleri üzerine etkisi kaçınılmazdır. Bundan dolayı, iş tatminsizliği bir takım davranışlara sebep olmaktadır; işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, ruhsal ve fiziksel bozukluklardır (Feldman ve Aarnold, 1983).

İş tatmini, yapılan işin nitelikleri ile işgöreninin beklentileri arasındaki dengeyi belirleyen ve bunun sonucunda belirli bir doyum sağlanan bir kavramdır. Tatmin ücret, terfi, yönetim, yan ödeme/ek gelir, ödül, çalışma şartı ve kurallar, çalışma arkadaşları, işin kendisi, kurum içi iletişim gibi olgulardan meydana gelmektedir (Spector, 1996). İş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır. İş tatmini bireysel olarak; stres, devamsızlık, kaygı, geç kalma, örgüte ve işe bağlılık kavramlarıyla ilgili olduğu belirtilmektedir (Tuten ve Neidermeyer, 2004). İş tatminsizliği sonucunda ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin problemleri v.b. gibi pek çok örgütsel sorunlarla karşılaşmaktadır (Katz ve Kahn, 1978).

İş tatmini örgüt içinde gelişen olaylara karşı gösterilen duygusal bir tutumdur. Bu tatmin, işgörenin beklentilerinin ne ölçüde karşılandığı veya ne kadar aşıldığının belirlenmesi ile ilgilidir. İş tatmini işe ilişkin çeşitli davranışları içermektedir. İşgören işe dair bir duruma yönelik olumlu tutum sergilerken bir diğer duruma karşı olumsuz tutum gösterebilmektedir. İş tatmini her an değişebilen, etkin bir özellik taşımaktadır. Bu nedenle birey, olumlu bir durumdan olumsuz duruma hemen geçebilmektedir (Arnett, Laverie ve Mclane, 2002).

Sonuç olarak, iş tatmininin örgütler tarafından dikkate alınması gerekmektedir. İş tatmini kavramı, hem işgöreni hemde örgütün tamamını tatmin veya tatminsizlik olarak etkilemektedir. Günümüz kızgın rekabet koşullarında örgütlerin hedeflediği değerlere ulaşabilmesi ve ayakta kalabilmesi için işgörenlerinin nitelikli ve etkin bir biçimde çalışması gerekmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin etkin bir biçimde çalışabilmesi örgütün isteklerini yerine getirebilmeleri, onların yerine getirdikleri işe tatmin olmalarıyla alakalı bir durumdur.

### **3.3. İş Tatmininin Boyutları**

Örgütsel davranış literatüründe iş tatmini ve iş tatminini belirleyici boyutlar üzerinde çoğu kez durulduğu görülmektedir. İş tatmini, işgörenin işin kapsamına ve ortamına yönelik göstermiş olduğu olumlu tutumlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla, işe yönelik olumlu tutumu oluşturan boyutları iş tatmini oluşturan değişkenler olarak ele almak mümkündür. İş tatmini bireyden bireye, örgütten örgüte değişiklik gösteren bir kavramdır. İş tatmini etkileyen boyutlar pek çok şekilde tanımlandığı gibi bu boyutları bireysel boyutlar ve örgütsel boyutlar olarak iki başlık halinde toplayabiliriz.

#### **3.3.1. Bireysel Boyutlar**

Bireysel nitelikler, bir işgörenin işinden beklentilerini ortaya çıkarmada büyük rol oynar. Genel anlamda bireysel özellikler, iş ve çevresinde beklentilerin nitelik ve niceliğinin belirleyicisidir. Çeşitli bireysel eğilimler, kişileri tatmin eden kaynakları da etkiler. Dolayısıyla birey, kendi özelliğini taşıyan isteğini yerine getirilmesi ile daha çok tatmin duymaktadır. Birey içinde bulunduğu sosyal yapı içerisinde kendine ve almış olduğu eğitime göre iş araştırıp kişisel özelliklerine uygun olarak yapacağı işi tayin edecektir. Bu sebeple işgörenin bireysel nitelikleri iş tatmininin oluşmasında önemli bir faktördür (Spector, 1997).

Literatürdeki araştırmalar bireysel özellikler ile iş tatmini arasında bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Bu ilişki örgüt tarafından verilen işlerin işgörenin özelliklerine uygun olarak belirlenmesine ve bireylerin iş tatminini arttırmayı sağlamaktadır (Saari ve Judge, 2004).



### **3.3.1.1. Yaş**

Literatürde yaş ile tatmin arasında olumlu bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir. Yapılan araştırmalara bakıldığında bireylerin emekliliği yaklaştıkça yaptıkları işten büyük tatmin duydukları ortaya çıkmaktadır. Bu durumu deneyimin arttıkça uyumun da artması olarak açıklamak mümkündür. Bu tatminin bireylerin geçmişte kurdukları sosyal ilişkilerle bağlantısı olduğu görülmektedir (Davis, 1982).

Yaşın iş tatminine ilişkin önemli bir demografik etken olduğu bilinmektedir. Yaşı ilerleyen işgörenlerin işten elde ettikleri edinimler sebebiyle işe yönelik uyumları artabilir, dolayısıyla yaptıkları işten tatmin duyabilirler. Öte yandan yaşı genç olan işgörenler, yükselme ve öteki çalışma şartlarına yönelik fazla beklenti içerisine girebilirler. Bu nedenle işgörenlerin işe ilk başladıklarında tatminsizlik duymaları olağan görülebilir. İş tatmini yaşı ilerlemiş olan işgörenlerde daha yoğun olduğu belirtilmiştir (Mullins, 2000).

İş tatmini, ilk işe başlangıçta daha yüksek düzeyde iken daha sonrasında düşüş göstermeye başlar. İşteki kariyer düzeyi ilerledikçe tatmin olma seviyesi tekrar artmaya başlar. Buna ek olarak, yaşın ilerlemesi ile beraber terfi imkanlarının artması, alınan ödüllerin çoğaltılması iş tatminin oluşturulmasında önemli bir etkidir (Organ ve Lingl, 1995).

Spector (1997), iş tatminin yaş ile beraber artmasına yol açan iki önemli sebep olduğunu açıklamaktadır. Bu sebeplerden biri aylık, ödül ve ücretin daha makul biçimde farklılaştırarak işlerine adapte olduklarıdır. Bu bireyler, yaş ilerledikçe daha gerçeğe uygun beklenti içine girip daha az ile tatmin olabilmektedirler. Genel olarak, yaş ile iş tatmini arasında bir ilişkinin olduğu ve yaşın artmasıyla beraber tatminin ilk başta azalıp daha sonrada artmaya devam ettiği görülmektedir.

### **3.3.1.2. Cinsiyet**

Literatürdeki çalışmalara bakıldığında, cinsiyetin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu görülürken, cinsler arasında kimin daha çok tatmin duyduğu ile ilgili kesin bir yargı bulunmamaktadır.

Kadın ve erkeklerin toplum tarafından yüklenen rol farklılıklarından dolayı örgüt yapısında farklı beklenti ve değerlere sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Kadınların ev hayatına ilişkin görev ve sorumlulukları daha fazla olduğu için iş tatmini daha yüksek düzeyde olduğu ifade edilmektedir (Sloane ve Ward, 2001). Fakat kadın ile erkek arasındaki tatmin düzeyi farklılığı, geçici bir özellik olup, kadının iş hayatındaki pozisyonu ve beklentilerinin artmasından ötürü ortaya çıkmaktadır (Clark, 1997). Buna göre kadınların iş hayatındaki değerlerinin artması sona erdiği zaman, cinsler arasındaki tatmin düzeyi aynı kalmaktadır. Diğer bir yandan, cinsiyet farklılıkları ile iş tatmini arasında göze çarpan bir ilişki bulunmamıştır. Bir takım araştırmalara göre, kadınların iş tatmini düzeyinin erkeklere nispeten daha yüksek olduğu görülmektedir (Baysal, 1987). Hulin ve Smith (1964) ise, iş tatmininin sadece cinsiyetle ilişkili olmadığı aynı zamanda ücret, terfi, iş düzeyi gibi etkenlerle beraber değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Geçmişte iş hayatında erkeğin baskın olduğu bir dönem bulunurken, şimdilerde bu durum kadınlardan yana bir biçimde farklılaşma göstermektedir. Bugünlerde teknolojinin hızla ilerlemesi, kadının ev hayatına yönelik işlere daha az vakit ayırmasına etki edip, iş yaşamında artan bir varlık olmasını sağlamaktadır (Spector, 2000). Sonuç olarak, iş tatmininin cinsiyet farklılığından ayrı olarak beklenti seviyesi ile ilişkili olduğu söylenebilir.

### **3.3.1.3. Eğitim Düzeyi**

*Eğitim, "yeni kuşakların, toplum yaşayışında yerlerini almak için hazırlanırken, gerekli bilgi, beceri ve anlayışlar elde etmelerine ve kişiliklerini geliştirmelerine yardım etme etkinliği" olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2011).* Eğitim, bir bireyin düşünce yapısını, beklentilerini ve tutumlarını şekillendiren önemli bir süreçtir. Literatürde bazı çalışmalar eğitim düzeyi arttıkça, tatminsizliğinde arttığına değinmektedir (Klien ve Maher, 1966). Eğitim düzeyi nedeniyle iş tatmininde oluşan bir takım değişiklikler, beklentilerden dolayı ortaya çıkmaktadır (Vecchio, 1991). Buna ek olarak, eğitim düzeyi arttıkça işgörenin beklentilerinin de artacağı vurgulanmaktadır (Seybolt, 1976). Bu durumda eğitim düzeyi yüksek olan işgören alacağı ücrete ilişkin beklentilerini yüksek tutması sebebiyle iş tatminsizliği yaşamaktadırlar. İşgörenin yüksek beklenti içinde olması ve bu beklentilerine karşılık bulamaması iş tatminsizliğinin artmasına neden olmaktadır.

Kimi durumlarda ise eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin örgütsel bazı ödülleri elde etmek ve yüksek ücret almalarından dolayı da iş tatmini yaşadığı

görülmektedir (Eren, 1998). Eğitimin, işe ilişkin hem iç hem dış ödülleri arttırmak amacıyla iş tatmini yükseltmeye yardımcı olduğu, öte yandan beklentilerin artmasına bağlı olarak tatmin azalmaktadır.

#### **3.3.1.4. Zeka**

Zeka seviyesi ile iş tatmini arasında çok belirgin bir ilişki olmadığı, zeka düzeyine yönelik bir işin yapılıp yapılmaması bakımından zekanın iş tatmini için önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir (Eren, 1998). Çoğu meslek için belirli bir zeka düzeyinin olması gerektiği, dolayısıyla bu düzeyin dışına çıkmaların iş tatminsizliğine yol açtığı gözlemlenmiştir (Korman, 1978). Yapılan iş için gereken zeka düzeyi ile bireyin IQ'su belirli bir uyum içinde olmalıdır aksi takdirde iş, birey için sıkıcı bir hale gelip tatmin düzeyini azaltacaktır. Kariyeri parlak olan bir işgörene birbirini tekrar eden görevler verildiği zaman bireyi sıkıntıya düşürüp iş tatmininin azalmasına sebep olacaktır (Schultz, 1990). Kısacası daha fazla yetenek gerektiren işlerde daha çok tatmin olan birey bulunurken rutin işlerde bu sayı daha azdır.

#### **4.3.1.5. Tecrübe**

Başka bir bireysel faktör ise kişinin iş tecrübesidir. Birey bulunduğu örgüte ve iş çevresine dair pek çok tecrübe elde etmektedir. Bireylerin iş hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, mutlulukları ve üzüntüleri bulunmaktadır. Bütün bunların arkasından işgörenlerin çalıştığı işe ya da örgüte ilişkin tutumları meydana gelmektedir. Bu tutumlar, bireyin örgüte yönelik iş tatmini duymasını sağlamaktadır.

İş tatmini ile işte bulunma süresi arasındaki ilişki oldukça komplikedir. Bireylerin işe başlangıcından sonra iş tatmini seviyesi yükseldikçe iyi pozisyonlara gelme olanakları çoğalmaktadır. Bu durum işten daha fazla tatmin olmalarını sağlamaktadır. Bunun sebebi, işgörenin işte yeni olmasından ötürü yaptığı işten zevk alıp, yeni beceriler kazanıp bu özelliklerini ilerletebileceği bir iş çevresine girmesidir. Fakat ilk işe başladığı zaman duymuş olduğu yüksek tatmin seviyesi kısa süre içinde azalmaya başlamaktadır (Baysal, 1987). Diğer taraftan yeni işe başlayan bireyler fazla bir beklenti içine girdikleri için iş tatminleri düşük olmaktadır. İş

tecrübesi fazla olan işgörenler ise bu durumda daha anlayışlı davranmaktadırlar. Özetlemek gerekirse, işe yeni giren bireylerin işe dair beklentileri eski işgörelere nispeten daha yüksektir. İşe yeni başlayan işgören işe yönelik iyi şeyleri düşünmektedir. Fakat zaman içerisinde bu isteklerinin yerine getirilme ihtimalinin olmaması durumunda iş tatminsizliği yaşamaktadırlar.

### 3.3.1.6. Kişilik

*Kişilik, "bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerinin bütünüdür"* (Türk Dik Kurumu, 2011). Bir bireyin düşünce ve davranış tarzını şekillendiren, kişiye özel bir durumdur. Sürekli olarak içsel ve çevresel etkilere maruz kalan bireyin doğuştan ve sonradan edindiği tüm kabiliyetlerini, istek, duygu ve alışkanlıklarını kısaca tüm davranışlarını içinde barındırır. Bu durumda kişiliğin oluşması için kalıtsal ve çevreden sonradan edindiği tüm hareketleri beraber değerlendirmek mümkündür. Dolayısıyla kişiliğin, sadece bireysel özelliklerle değil aynı zamanda sosyal çevreninde bir takım benzer özellikleri gösterdiği söylenebilir (Tınar, 1999).

Başka bir deyişle kişilik, bireylerin kendine ait durumlarını yansıtan değişmez niteliklerinin bütünüdür. Bireyler kişisel özellikleri ile örgüte girmekte bu özellikleri, örgüt içerisindeki davranışlarına etki etmektedir. Kişilik, işgören örgüte girdikten sonra kendi istek beklentilere dayalı bir biçimde hareket etmesini sağlamaktadır. Bu durum onların işlerine karşı motive olup olmamalarında önemli bir rol oynar. Böylece işgörenin iş tatmini sağlamasında etkili bir görev üstlenir. Doğumdan bu yana elde edilen kişilik zaman ilerledikçe biçimlenip olgunluk döneminde bireyin kendine özgü bir biçimi olarak yerleşmektedir. Bundan dolayı olgunluk döneminden sonra kişilik özelliğinin değiştirilmesi çok zordur.

Literatürdeki çalışmalara bakıldığında, kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Burada örgütün işgörenin kişilik özelliklerini göz önünde bulundurup ona uygun biçimde görevlendirme yapmaları, bireyin iş tatminini yükseltmeye destek olmaktadır (Saari ve Judge, 2004).

Dorman ve Zaph (2001), kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalarında, kişilik özelliklerinin iş tatmini duymada doğrudan bir etken olmadığı, bireyin iş şartlarından etkilendiğini, bu şartlarında iş tatminini etkilediği belirtmektedirler. Bireyler değer ve kabiliyet yönünden büyük ölçüde farklılık

göstermektedirler. Bu sebeple, işe ilişkin tutumları da değişiktir (Vroom, 1967). Eren (1998), kişilik özellikleri esnek, kararlı, özgüveni yerinde ve eleştirilere açık olan bireylerin iş tatminin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Bu bakımdan kişisel yetenekleri yetersiz ve sosyal yapıya uyum sağlayamayan bireylerde iş tatminsizliği görülmektedir. Özetle belirlediği hedeflere ulaşmada gerçekçi olmayan ve çevresel zorluklarla baş edemeyen birey, iş tatminsizliği duymaktadır.

### **3.3.2. Örgütsel Faktörler**

Bu faktörler bireyin çevresi ve bireyin kontrolü dışında gelişen kaynaklardır. Birey her bir örgütsel faktör üzerinde farklı tatmin duymaktadır. Aynı zamanda örgütsel faktörler, örgütten örgüte farklılık göstermektedir. İşgörenlerin iş tutumlarını şekillendiren dokuz temel örgütsel faktör bulunmaktadır: Ücret, terfi, yönetim, ek imkanlar, ödül, çalışma şartları ve kurallar, çalışma arkadaşları, işin kendisi ve kurum içi iletişimidir (Spector, 1997).

#### **3.3.2.1. Ücret**

Ücret örgütsel yapı içerisinde iş tatmini için önemli bir etkidir. Ücret hem bireyin yapısal güvencesi için hemde bir takım isteklerinin karşılanması adına önemli bir faktördür. Bu faktör, yönetimin ve işgörenlerin örgüte yapmış olduğu faydaların bir göstergesidir (Luthans, 1989).

İşgörenler bağlı bulunduğu örgütün ücret politikasının adil olarak uygulanması düşünür ve beklentilerine yönelik olmasını beklerler. Bu sayede yaptıkları işlerine karşı tutumları olumlu bir şekilde gerçekleşecektir.

İşgörenin kişisel nitelikleri, üstlenmiş olduğu görevin yapısı, sergilediği gayret ve başarı dikkate alınarak karar verilen ücret düzeyinin yanında, aynı işi üstlenen çalışma arkadaşlarının aldığı ücret düzeyi arasında belirli bir denge sağlanması ve bu konunun işgören için adaletli bir şekilde algılanır olması tatmini oluşturacaktır. İşgören, yaşamını daha güven içinde sürdürmek ve hayat standardını arttırmak amacı ile ücret konusunda çok hassas davranmaktadır.

Ücret sistemi, işgöreni tatmin etmek adına iyi bir araç olduğu savunulmaktadır. Fakat, bu konuda ücret sisteminin eşit ve tarafsız bir biçimde ortaya koyulması işgörenlerin algısını da etkilemektedir (Vallejo ve Parra, 2001).

Spector (1997), ücret ile iş tatmini arasında çok önemli bir ilişkinin bulunmadığını belirtmektedir. Bu nedenle çalışanların tek başına ücret açısından tatmin edilmesi, bireyin iş tatminin çok yüksek olacağı anlamına gelmemektedir. Ücretlere artırım uygulanmasına rağmen işgörenin yaptığı işten memnun olmayabileceği belirtilmektedir.

Ücretin çok yönlü bir yapısı bulunmaktadır. Bu sebeple bu aracın psikolojik yanı, işgörenlerin işteki motivasyonunu olumlu ve olumsuz olmak üzere etkilemektedir. Adaletli bir denge sistemi olan ücret yönetiminde önemli olan işgörenlerin örgüt yapısında ücret üzerinde gerekli adaletin sağlandığını düşünmeleridir (Eren, 1993). Örgütte dağıtılan ücretin adil bir biçimde dağıtılmaması, bireyde bir takım dengesizlik durumu yaratabilmektedir (Brief, 1998).

Ücret faktörü işgörenler için oldukça gerekli ve önemlidir. Yaptığı işten hak ettiğini düşündüğü ücreti alan birey, eğer başka açılardan da mutlu ise bireyin iş tatmini duyduğu düşünülebilir. Dolayısıyla işgören, yaptığı işten mutluluk duyarak huzurlu bir çevrede çalışmalarına devam edebilir.

### **3.3.2.2. Terfi**

Terfi olanaklarının iş tatmini üzerinde önemli bir takım etkileri bulunduğu görülmektedir. Terfi olanakları ödül sistemine yardımcı olup, çeşitli şekillerde bulunur (Vecchio, 1991)

İnsanların fizyolojik yapısından ötürü yükselme istekleri vardır. Bu sebeple bireyler işe başlamadan önce orada yükselme olasılığının bulunup bulunmadığına dikkat edip, yükselme imkanının bulunması halinde orayı hedef belirleyerek ulaşmak isterler. Aksi takdirde birey orada uzun süre bulunmayı düşünmezler. Bu durumda işgörenin tatminsizlik duyması kaçınılmazdır (Eren, 2000). İşgörenler için önemli olan şey, birey hangi pozisyonda bulunursa bulunsun, başarılı olan kişiye yükselme fırsatının verilmesi ve ödüllendirilmesi gerekmektedir. Bu sayede örgütsel adalet sağlanarak işgörenin iş tatmin düzeyi yükselmiş olmaktadır. Diğer yandan, işgörenin almayı düşündüğü terfiyi elde edememesi sonucu iş tatmininin olumsuz sonuçlandığı bilinmektedir (Feldman ve Arnold, 1983).

Yükselme fırsatının eşit bir biçimde uygulanması için bireye sunulan eğitim olanağının, görev ve sorumluluk dengesinin de adaletli bir biçimde olması

gerekmektedir. Özetle, işgörene verilen görev ve sorumluluk eşit bir düzeyde bulunduğu zaman başarıyla sonuçlanabilir.

İşgörenler örgüt içinde adaletli bir terfi sistemi bulunması isterler. Terfi sistemi, bireyin daha fazla kendini geliştirmesi ve sosyal statüsünün değişmesi için olanak sağlar. Adil bir terfi sistemi içerisinde işgörenlerin iş tatmini duyma ihtimalleri daha yüksektir. Dolayısıyla, eşit bir şekilde uygulanan terfi politikası, bireyin güvenini sağlamada oldukça önemlidir (Nauman, 1993). Örgüt ile işgörenin kendi içlerinde güven oluşturduğu durumda birey, yaptığı işi ve örgüt yapısını benimsemektedir.

Örgüt içinde yükselme ve ilerleme fırsatının derecesi, sıklığı, eşitliği ve işgörenin terfi isteği duyması, bütün bunlar iş tatminini arttıran etkenlerdir. Dolayısıyla her bir işgörenin yükselme isteği ve ilerleme arzusu işten sağladığı tatmin ile değişiklik göstermektedir. Örgütte terfi edilme bir işgörene göre psikolojik gelişmeyi ifade ederken, bir diğerine göre adaletin sağlandığı anlamına gelmektedir. Anlaşılacağı üzere, her bir işgörenin yükselme olanaklarına yaklaşımları farklılık göstererek, bireyler üzerinde tatmin ya da tatminsizlik düzeyi kendi aralarında değişiklik gösterir (Özgen, 2005). Bu nedenle, terfi sisteminde işgören kendi başarısını etrafında yer alan diğer işgörenler ile karşılaştıracak ve ilerleme fırsatının eşitliği konusunda tatmin seviyesi yükselecek veya azalacaktır.

### **3.3.2.3. Yönetim**

*Yönetim, bir işi çekip çevirme, idare işidir. Yönetici ise, yönetme gücünü elinde bulunduran kişi, idareci, menajer (Türk Dil Kurumu, 2011).* Günümüzde işgörenlerin iş tatminin sağlanması, örgütün olmazsa olmaz amaçlarından biri olarak görülmektedir.

İşgörenlerin örgüt içindeki geleceği yönetim ile olan ilişkisine bağlıdır. Bu ilişkinin şekli ve yöneticilerin işgörenler hakkındaki görüşleri iş tatmininin oluşmasında önemli bir etkisi bulunmaktadır (Kleiman, 2004). Bu nedenle yönetim biçimi, işgörenlerin iş tatmini ve motivasyonun sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Yönetim işe ilişkin kararların alınmasında işgörenlerin katılımını sağlayarak çalışan odaklı bir idare sistemi uygulamaktadır. Bu katılım işgörenin iş tatminini yükseltmektedir (Feldman ve Arnold, 1983). Bir örgütte işgörenlerin iş tatmininin sağlanmasında yöneticilerin rolü büyüktür. İdeal bir yönetici, işgörene

adaletli davranan, hatalara müsemma gösteren, sorumluluk sahibi olan, doğru zamanda yerinde karar alabilen, grup çalışması oluşturabilen, işgörenlere rol model olabilen, gereken sabır ve cesareti gösterebilen kısaca bir örgütün beklediği niteliklere sahip olandır (Eren, 1984).

Yöneticilerin bir örgütü başarılı şekilde ayakta tutabilmenin yolu işgörenlerin iş tatminine ulaşmasını sağlamaktır. Rekabet ortamının giderek arttığı ve sınırlı kaynaklar ile üretim faaliyetlerinin gerçekleştiği bir dönemde, işgörenlerin verimliliğini sağlayarak iş tatminini arttırmak yöneticiler için son derecede önem taşımaktadır.

#### **3.3.2.4. Yan Ödeme/ Ek gelir**

*Yan ödeme, "bir görevliye aldığı aylık veya ücretten başka türlü sebeplerle ödenen para" olarak ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu, 2012).* Birey, yaptığı işin karşılığı olarak kendini tatmin edecek maddi sonuç bekler ve bu onun en tabii hakkıdır. Örgütte işgörenin emeği ve işte gösterdiği başarı sonucunda sağlanan yan ödeme (prim, para, ekonomik yararlar, sosyal güvence, emeklilik planları vb.) iş tatmininin meydana gelmesinde önemli bir faktördür (Başaran, 1982; Dale ve Olsen, 2006). Bu biçimi ile yan ödemeler, ücret sistemini bütünleyici ve düzenleyici elemanları olarak nitelendirilebilir. Yan ödeme/ek gelir, bir bireye (veya ilişkide bulunduğu bir bireye) o birey bir işgören olduğu için sağlanan çıkarıdır. Çıkarlar, işveren ile yapılan düzenleme içerisinde üçüncü şahıslar tarafından da sağlanabilir. İşgören, mevcut, gelecekteki veya geçmişteki bir işgören olabilir.

Yan ödeme/ek gelir, işgörenlerin çalışmaları sonucunda elde ettikleri para (ücret) dışındaki faydaları ve hakları içermektedir (Armstrong, 1993). Parasal ve parasal olmayan (ulaşım, yemek vb. gibi) olanakların olması ya da olmaması, işgörenlerin yaptıkları işlerden tatmin ya da tatminsizlik göstermelerine sebep olmaktadır.

#### **3.3.2.5. Ödül**

Örgütlerde uygulanan ödüllendirme sistemi işgörenleri olumlu bir biçimde isteklendirmektedir. Ödüller suni ve doğal ödüller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Suni ödüller, örgüt varlığı ve işgörenlerin iş çevresinden ayrı olarak verilmektedir.



Bunlar; tüketilebilir, kullanılabilir araçlar, işitimi ve görsel yardımlardır. Diğer yandan doğal ödüller, başlı başına çalışma ortamının bir bölümü olan uygulamalardır. Bu iki ödül tipine örnek vermek gerekirse, doğal ödül; performansa dayalı verilen ödül iken suni ödül ücret sistemine ilişkin olanlardır (Luthans, 1995). Bir diğer ödüllendirme alternatifleri; özel park yeri seçeneği, esnek çalışma saatleri, bireye özel büro, hususi araba hizmeti, çeşitli iletişim olanağının sunulması, eğitim ve tatil olanağının sunulması gibi pek çok uygulamalardır (Soyer ve Can, 2007).

### **3.3.2.6. Çalışma Şartları ve Kurallar**

Örgüt içerisinde işgörenler çalışmalarını kolaylıkla devam ettirebilecekleri konforlu bir iş ortamı ararlar. İşgörenlerin iş tatmini etkileyecek önemli bir etken çalışma şartları ve kurallardır. Bir örgüt ortamının fiziki şartları, işgörenin tatmini dolaylı ya da dolaysız bir şekilde etkilemektedir (Groot ve Van Den Brink, 1999; Hedge ve Becker, 1995). Çalışma şartı, işgörenin bağlı bulunduğu örgüt tarafından kendisine sunulan fiziki, ekonomik ve psikososyal şart ve olanaklardır. Ücret, sosyal destek, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, çalışma saatleri, moral, örgütsel iklim, ısı, aydınlatma, sosyal ilişkilerin tümü çalışma koşullarını kapsamaktadır (Eroğlu, 1998).

Yapılan araştırmalara göre, işgörenlerin güvenli ve rahat bir iş ortamını seçtikleri görülmüştür. İş yerinin fiziksel çevresi içerisinde ısı, ışık, gürültü gibi etkenler çalışmaya uygun bir biçimde hazırlanmalıdır. Bu etkenlerin en verimli biçimde ayarlanması, işgörenin ruhsal yapısını etkileyeceği gibi örgütle entegre olmasına olanak tanır. Bu sebeple çoğu işgören, gerekli araç ve gerecin bulunduğu, temiz ve modern çalışma ortamlarını tercih etmektedirler (Robbins, 1996). Düzenli olmayan çalışma saatleri ve yoğun mesailer de işgörenlerin iş tatminini negatif etkileyen bir başka faktördür. Dolayısıyla, işgörenlerin sosyal faaliyetlerini sürdürebilmek yerine çalışmak durumunda olmaları iş tatminini azaltmakta ve işi bırakma, devamsızlık gibi davranışlarda bulunmaktadırlar (Emery ve Fredendall, 2002). Bir örgüt içerisinde bazı nedenlerden ötürü tatminsizlik varsa işgörenler genellikle çalışma şartlarından şikayet etmektedirler. İşgörenlerin fiziki şartlardan dolayı yakınmasının nedeni diğer faktörlerin açıklıkla ifade edilememesinden kaynaklanmaktadır. Diğer faktörlerden kaynaklı problemlerin çözülmesi fiziki şartlar konusundaki şikayetlerin de azalmasını sağlamaktadır (Feldman ve Arnold, 1983).

Bir örgütte çalışma şartlarının önemli olduğu olduğu kadar çalışma kuralları da iş tatmini açısından önem taşımaktadır. İşgörenler üyesi olduğu örgütün kurallarına uyum sağlamak zorundadırlar. Bu kuralların katı olup esnek olmayan bir çalışma ortamında uygulanması işgörenin verimliliğini etkileyerek işten ayrılmalarına neden olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Birey, üyesi olduğu örgüt tarafından gereken ilginin kendisine verildiğini ve işi yerine getirmek için yeterli niteliklerin olduğunu hissettiği anda iş tatmini gerçekleşmiş olur. Bir örgütte iş güvenliğinin sağlanması hem işgörenin iş tatminini yükseltir hemde yönetimini kolaylaştırır çünkü iş güvenliği olmadığı takdirde işgörenin o örgüt içerisinde kalma isteği azalacaktır (Vecchio, 1991). Sonuç olarak, örgüt uygun fiziksel çalışma şartları sunarak, gerekli araç ve gereçleri temin ederek işgörenlerin iş tatmini duymalarını sağlayabilir.

### **3.3.2.7. Çalışma Arkadaşları**

Çalışma arkadaşları iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İş arkadaşlarının karşılıklı olarak birbirlerine yardımda bulunması iş tatminin temelini oluşturur. Çalışma arkadaşları aralarında destek olma, öneriler sunma ve rahatlama ya yardımcı olma gibi özellikler taşır (Bishop ve Scott, 1997). Örgütte iyi çalışma arkadaşlarının bulunması yapılan işin daha istekli bir biçimde yapılmasını sağlar (Luthans, 1997). İşgörenler çalışma arkadaşları ile ne kadar birlikte olmak isterse o ölçüde iş tatmini elde ederler. İşgörenlerin kendi aralarında dayanışma bulunması, grup çalışması ile sürdürülen işlerde takım ruhunu iyi bir biçimde hissetmesi iş tatmininin arttırmasını sağlamaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999).

İşgörenlerin çalışma arkadaşları ile iyi vakit geçirip iş dışında da görüşmeleri, bir takım sosyal faaliyetlerde bulunmaları tekdüze çalışma ortamının oluşmasını engeller ve böylece iş tatmini artmaktadır. Öte yandan çalışma arkadaşlarından bağımsız kendi başına çalışan birey, sosyal çevreden uzak kaldığı için yaptığı işten zevk almayabilir Dolayısıyla çalışma ortamında birey, diğer çalışanlar ile iletişime geçmediği takdirde sosyalleşmesi azalır, işi bırakma ve iş tatminsizliği ortaya çıkar. Çalışma ortamında karşılıklı sevgi ve güvenin sağlanması beraberinde tatmin, başarı ve verimliliğin yükselmesine olanak sağlar.

### 3.3.2.8. İşin Kendisi

İşgörenler kendi kabiliyet ve yatkınlıklarına yönelik işlere yönelmekte ve geri bildirim yapan yani özgürce davranabilecekleri işlere eğilim göstermektedir (Luthans, 1997). Bu sebeple bireyin almış olduğu eğitimi, bulunduğu statüsü, yetenekleri ne derecede yüksek ise iş tatmini o kadar önem taşır (Vecchio, 1991). İşgörenler yaptığı işin zorluk derecesinin farkında olduğu zaman o işten tatmin duymaktadır. Bireyin üstlendiği işin tüm zorluklarına rağmen başarmış olması, sahip olduğu kabiliyetlerini kullanmaya olanak sağlaması, gelişim ve değişime odaklı oluşu, öğrenmeye açık olması, problem çözmeye yatkınlığı gibi pek çok özellik iş tatmini sağladığı gibi verimliliği de olumlu bir biçimde etkilemektedir. Örgütte işgörelere verilen üst konumlardaki işler iş tatminini yükseltirken diğer taraftan niteliği olmayan işlerin verilmesi tatmini azaltmaktadır (Robbins, 1996). Diğer bir yandan yapılan işin zevkli ve ilgi çekici olması, tekdüze olmaması, kurum ve sosyal çevre tarafından önemli olması, gerekli uzmanlığı gerektirmesi, sürekli yeniliklere açık olması gibi faktörler işe yönelik tatmini arttırmaktadır (Köksal, 1968).

Bir örgütte üst pozisyonda çalışanların aldığı ücret ve sahip olduğu çalışma şartları niteliksiz olan işlerde çalışanlara göre daha üst seviyelerdedir (Vecchio, 1991). Bu durum işgörenlerin tatminin yüksek olmasını sağlamaktadır. İşin devamlı olup olmaması işin tatmin boyutu ile ilişkilidir. Uzun süreli işlerde çalışanlar kısa süreli işlerde çalışan işgörelere nispeten iş tatmini daha yüksektir. Kısa süreli işlerde çalışan bireyler, örgüt hedeflerine yönelik fazla gayret göstermeden fazla bağlılık duymamaktadır. Dolayısıyla işgörenin motivasyonunun düşmesini sağlayıp, verimliliğin azalmasına ve tatminin yok olmasına sebep olmaktadır.

İşin kendisi iş tatminini; “işin yöntem ve hızının kontrolü”, “beceri ve yetenekler” ve çeşitlilik olmak üzere üç açıdan etkilemektedir (Feldman ve Arnold, 1983). İşin yönetimi ve hızının kontrolü; bir örgütte bir işi üstlenen bireyin işin prosedürü hakkında gerekli bilgi sahibi olması gerekmektedir. Beceri ve yetenekler; bireyin yatkınlığı ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi hedefe uygun olarak sonuçlandırma kabiliyeti, onların özgüvenlerini arttırarak, yaptığı işe karşı yeterlilik hissi uyandırırmasıdır. Bu sebepten ötürü, iş tatmini ve işgörenin kendini örgütte ifade edebilmesi arasında sıkı bir bağ bulunduğu görülmektedir (Vroom, 1962). Çeşitlilik ise; yapılan işin tekdüzeliği, devamlı benzer işlerin yapılışı iş tatminsizliğine neden olduğu gibi strese dayalı rahatsızlıklara yol açmaktadır. Hâl bu

ki bireyin işe bütünsel yaklaşımı, yatkınlığına ve öğrenime bağlı olarak bir amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneğindeki esneklik başarı hissini kuvvetlendirerek iş tatmininin artmasını sağlamaktadır (Feldman ve Arnold, 1983).

### **3.3.2.9. Kurum İçi İletişim**

*İletişimin sözlük anlamına baktığımız zaman, “duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon” olarak karşımıza çıkmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2011).*

Örgüt yapısının büyümesi içerideki iletişimin sağlanmasına engel olup çalışma ortamını olumsuz şekilde etkilemektedir. İletişimin zorluğu, karışıklığa, karşılıklı yanlış anlaşılmalara, memnuniyetsizliğe sebep olduğu gibi iş tatminsizliğine de zemin oluşturmaktadır (Williams, 1994).

Bir örgütte iletişim sisteminin işgörenlerin erişebileceği şekilde geliştirilmesi onların yaptıkları işten daha fazla tatmin duymalarını sağlar. İletişimin engellenmediği, tüm işgörenlerin bir süreç ya da bir durum içinde istekli ve eylemli olarak bir işi üstlenmesine imkan veren iletişim sisteminin en tercih edilen sistemler olduğu bilinmektedir.

İşgörenlerin astları ve üstleri ile olan ilişkilerinde bilgi akışının sağlanması açısından iletişim oldukça önemli bir faktördür. Bu süreçte her kademedeki işgören örgütsel amaçlardan ve kurum içinde gelişen olaylardan kolaylıkla haberdar olmaktadır (Estelami ve Maeyer 2002). Bu nedenle karşılıklı kurulan doğru iletişim, örgütte yaşanan belirsizliği ortadan kaldırıp ve problemlerin meydana gelmesini engelleyecektir. Dolayısıyla iletişim etkili bir çözüm aracıdır. Kurum içi iletişim, bireyin sosyalleşme sürecine etki eden bir unsurdur. İşgörenlerin kişisel günlerine yönelik düzenlenen bir etkinlik, bireyin iletişim sürecine katkı sağlamaktadır.

### **3.4. Yenilik İle İş Tatmini İlişkisi**

İş tatmini, işgörenin, işiyle ilgili beklentilerini ve elde ettiği kazançları karşılaştırması sonucu gösterdiği duygusal tepkidir. Diğer bir taraftan yenilik ise, bir iş kolunda, örgütsel yapılarda veya girişimde bulunulan bir kavramda müteşebbis olabilmenin bir sonucudur. Bu sebeple bir yeniliği örgüt içerisinde

gerçekleştirebilmek işgörenin sorumluluğu altındadır. İşgörenin mevcut işine olan memnuniyeti, örgüt içerisindeki yeniliğe etki etmektedir. İşgörenin iş tatmini ile yenilik ilişkisi örgütsel bir ortamda anlam kazanmaktadır. Bu bağlamda hızla küreselleşen dünya, gitgide standart bir hal alan örgütler, kendilerini daha rekabetçi bir ortama ve farklı arayışlara yönlendirmektedir. Ortaya çıkan hızlı değişimin bir sonucu olarak örgütler güçlerini kaybetmemek için devamlı yenilik meydana getirecek şekilde yapılanmak durumundadırlar. Örgüt içerisinde yapılacak olan yenilik işgörenin işine duyduğu tatmin ile birlikte bütünlük sağlamaktadır. Böylece işgörenlerin işlerine duydukları tatmin, bireysel mutlulukları ardından iş hayatına gösterdikleri verimle yenilik başarısını sağlamaktadır. İşgörenin beklentilerinin sağlanması durumunda ve iş tatmininin oluşmasında örgütün işgörenlere sunduğu olanaklar belirleyici bir özellik taşımaktadır. Bu nedenle işgörenin bireysel hedefleri anlaşılmalı olup örgütün hedefleri ile bütünlük sağlamalıdır. Özellikle yenilik gerçekleştirme çabası içerisinde olan örgütler sundukları olanaklar ile işgörenlerin çalışma kalitesini arttırmak için işgörenin iş tatmininde önem vermek durumundadır. İş tatminini etkileyen ücret, terfi, yönetim, yan ödeme/ek gelir, ödül, çalışma şartları ve kurallar, çalışma arkadaşları, işin kendisi ve kurum içi iletişim gibi unsurların işgörenlerle örtüşmesi iş tatminini arttırdığı gibi örgüt içi yeniliği de harekete geçirmektedir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMA VE YÖNTEM**

#### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı iş ve işyeri ile ilgili işgören tutumlarının yenilik (inovasyon) karakteri ve başarısında etkili olup olmadığının tespit edilmesidir. Yapılan araştırmada iş ve işyeri ile ilgili işgören tutumları incelenmiş ve bu tutumların yenilik karakteri ve başarı sağlamada etkili olup olmadığı ölçülmüştür.

Örgütsel bağlılık, işe katılım ve iş tatmini ile yenilik arasındaki ilişkinin olumlu bir yönde gelişmesi örgüt faaliyetlerinin sürekliliği açısından önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılık, işe katılım ve iş tatminin güçlenmesi yenilik karakterine etki ederek başarısını arttırmaktadır. Bu yüzden yapılan araştırma, anket uygulanan firmalarda örgütsel bağlılık, işe katılım ve iş tatmini ile yenilik arasındaki ilişkinin niteliğini belirleme amacını kapsamaktadır.

İş ve işyeri ile ilgili işgören tutumlarının yenilik (inovasyon) karakteri ve başarısına etkisi, plastik ve tekstil sektörünün önemli bir unsuru olan organize sanayii bölgesinde incelenmiştir. İzmir’de bulunan ve bu araştırmanın konusu kapsamında olan Çiğli Atatürk Organize Sanayii Bölgesi’ndeki plastik ve tekstil firmaları şunlardır: Bareks, Ent. Garvür, Bakioğlu, Bak, Polibak, Plaş, JDA, Spot, Moji, Mirda, AG, CU, Unitek. Buna ek olarak, araştırmanın kapsamında, iş ve işyerinde işgörenlerin imalat firmalarında yeniliğe (inovasyon) ilişkin tutumlarındaki konular araştırılmış ve istatistiki açıdan ele alınmıştır.

#### **4.2. Yöntem ve Değerlendirme**

##### **4.2.1. Anket Formu**

Araştırmada, verimli bir sonuç elde edilebilmek ve gerekli verilere ulaşabilmek için iki bölümden oluşan bir anket düzenlenmiştir. Araştırma anketinin ilk bölümü firmanın sektörü (İş kolu), çalışan sayısı, işletme yaşı, yaş, firmada çalışma süresi, cinsiyet, eğitim durumu, departman ve pozisyona ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümü ise örgütsel bağlılık, işe katılım, iş tatmini ve yenilik türlerine ilişkin soruları içermektedir. Ankette yer alan soruların katılımcılar tarafından değerlendirilmesi için ankette sıklık ifade eden beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Yabancı literatür taranarak oluşturulan bu sorular toplam 81 adettir. Buna göre; 1: Kesinlikle Katılmıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum olarak 5’li Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür. Anket katılımcılarının bu soruları cevaplarırken çalıştıkları firmayı esas almaları istenmiştir.

#### **4.2.2. Araştırmanın Örnekleme**

İş ve işyeri ile ilgili işgören tutumlarının yenilik karakteri ve başarısı üzerindeki etkileri hakkında yapılan bu araştırmanın evrenini (ana kütle), anketin uygulanmaya başladığı tarih olan 15 Ağustos 2011 itibariyle İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi’nde mevcut bulunan plastik ve tekstil imalatı yapan 76 firma oluşturmaktadır. İmalat hizmeti veren firma bilgilerine İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi’nin resmi internet sitesi aracılığı ile ulaşılmıştır. Bu imalat firmaları içerisinde 13 firma’dan bilgi elde edilmiştir. Araştırmanın örneklem büyüklüğü 100 kişidir ve bu 100 kişiye anket yapılarak araştırma yürütülmüştür.

Araştırmanın uygulama alanı olarak A.O.S.B.’nin seçilmesinin en önemli amacı, imalat hizmeti veren firmaların çoğunlukla birbirine göre, farklılığı fazla olan plastik ve tekstil sektörleri barındırıyor olmasıdır. Buna ek olarak, imalat sektörünün örgütlenmesinde işgören ve iş veren gibi iki farklı kesim birlikte çalışmaktadır. İşgörenlerin yenilik karakteri ve başarısı üzerindeki etkisi çeşitli imalat sektörleri açısından farklı bir araştırma alanı olacağı izlenimi vermektedir. Bu nedenle, böyle bir araştırmaya en uygun örgütsel zeminin “imalat firmaları” olduğu gerçekliğini ortaya koymaktadır.

#### **4.2.3. Araştırma Kısıtları**

Araştırmanın kısıtı sadece İzmir’in Çiğli ilçesinde yapılmasıdır. Yapılan araştırmada Çiğli’de bulunan A.O.S.B’nde bulunan plastik ve tekstil imalat firmalarını kapsamaktadır. Araştırmanın bu kısıtları maliyet ve zaman faktörleri göz önünde bulundurularak konulmuştur. İzmir diğer ilçelerinde bulunan imalat

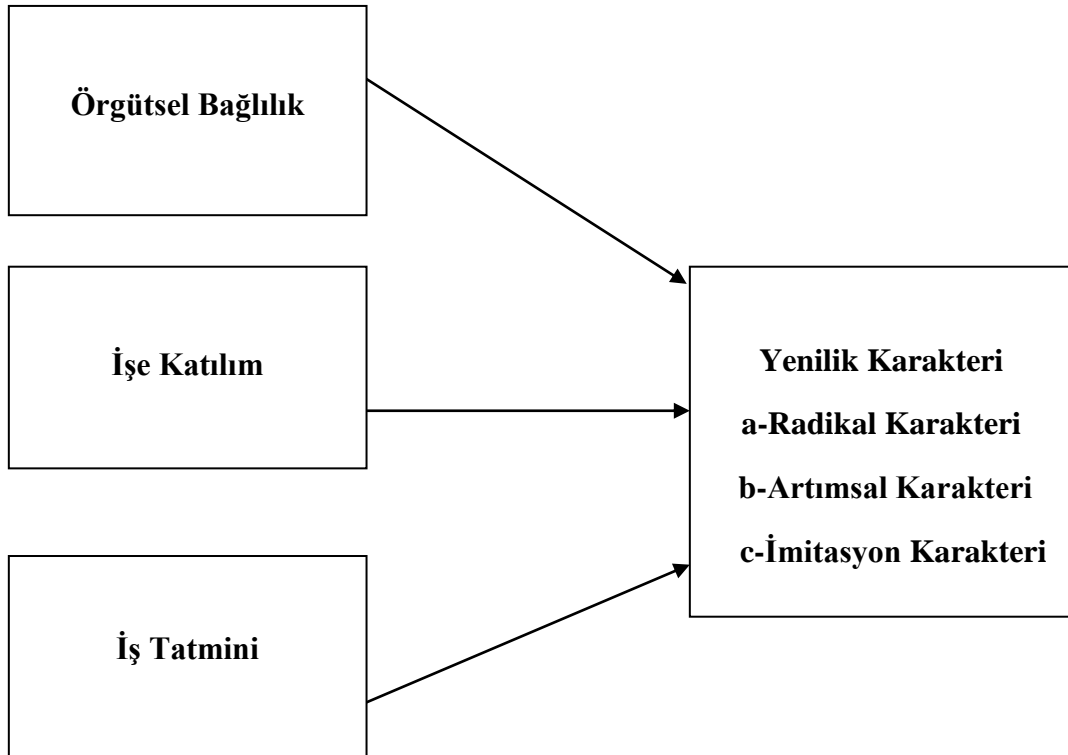
işletmelerine ulaşmak bu araştırma kapsamında maliyete ve zaman kaybına neden olmaktadır.

#### 4.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, işgörenin iş ve işyeri ile ilgili olan tutumlarından örgütsel bağlılığı, işe katılımı ve iş tatmini örgüt içerisindeki yenilik karakteri (radikal, artımsal ve imitasyon karakteri) ile ilişkisi incelenmektedir. İşgörenlerin iş ve işyeri ile ilgili tutumları toplam 3 faktörde toplanmıştır. Bu 3 faktörün yenilik karakteri (radikal, artımsal ve imitasyon karakteri) ile ilişkisi araştırmanın ana konusunu oluşturmaktadır.

Araştırma modeli aşağıda bulunan Tablo 2’de gösterilmiştir. Tabloya göre; ilk olarak örgütsel bağlılığın yeniliğin karakteri ile ilişkisi, daha sonra işe katılımın yenilik karakteri ile ilişkisi ve son olarak iş tatmini ile yenilik karakteri ilişkisi araştırılmıştır.

**Tablo 2. Araştırma Modeli**





Tablo 2'deki araştırma modeli, yenilik karakteri üzerinde etki eden üç nedensel yola sahiptir: örgütsel bağlılık, işe katılım ve iş tatmini. Dolayısıyla araştıma modeli üzerinden hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H10: İşgörenlerin örgütlerine karşı tutumlarından; duygusal, normatif ve devam bağlılığı düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden artımsal karakteri ile ilişkisi yoktur.

H11: İşgörenlerin örgütlerine karşı tutumlarından; duygusal, normatif ve devam bağlılığı düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden artımsal karakteri ile ilişkisi vardır.

H20: İşgörenlerin işleri ile ilgili işe katılım düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden artımsal karakteri ile ilişkisi yoktur.

H21: İşgörenlerin işleri ile ilgili işe katılım düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden artımsal karakteri ile ilişkisi vardır.

H30: İşgörenlerin işleri ile ilgili tatmin düzeylerine ilişkin boyutlar, örgütlerin yenilik karakterinden artımsal karakteri ile ilişkisi yoktur.

H31: İşgörenlerin işleri ile ilgili tatmin düzeylerine ilişkin boyutlar, örgütlerin yenilik karakterinden artımsal karakteri ile ilişkisi vardır.

H40: İşgörenlerin örgütlerine karşı tutumlarından; duygusal, normatif ve devam bağlılığı düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden radikal karakteri ile ilişkisi yoktur.

H41: İşgörenlerin örgütlerine karşı tutumlarından; duygusal, normatif ve devam bağlılığı düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden radikal karakteri ile ilişkisi vardır.

H50: İşgörenlerin işleri ile ilgili işe katılım düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden radikal karakteri ile ilişkisi yoktur.

H51: İşgörenlerin işleri ile ilgili işe katılım düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden radikal karakteri ile ilişkisi vardır.

H60: İşgörenlerin işleri ile ilgili tatmin düzeylerine ilişkin boyutlar, örgütlerin yenilik karakterinden radikal karakteri ile ilişkisi yoktur.

H61: İşgörenlerin işleri ile ilgili tatmin düzeylerine ilişkin boyutlar, örgütlerin yenilik karakterinden radikal karakteri ile ilişkisi vardır.

H70: İşgörenlerin örgütlerine karşı tutumlarından; duygusal, normatif ve devam bağlılığı düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden imitasyon karakteri ile ilişkisi yoktur.

H71: İşgörenlerin örgütlerine karşı tutumlarından; duygusal, normatif ve devam bağlılığı düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden imitasyon karakteri ile ilişkisi vardır.

H80: İşgörenlerin işleri ile ilgili işe katılım düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden imitasyon karakteri ile ilişkisi yoktur.

H81: İşgörenlerin işleri ile ilgili işe katılım düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden imitasyon karakteri ile ilişkisi vardır.

H90: İşgörenlerin işleri ile ilgili tatmin düzeylerine ilişkin boyutlar, örgütlerin yenilik karakterinden imitasyon karakteri ile ilişkisi yoktur.

H91: İşgörenlerin işleri ile ilgili tatmin düzeylerine ilişkin boyutlar, örgütlerin yenilik karakterinden imitasyon karakteri ile ilişkisi vardır.

#### **4.4. Bulgular ve Değerlendirme**

##### **4.4.1. Demografik Özellikler**

Çalışmada, A.O.S.B.'nde bulunan firmalara uygulanan anketin ilk bölümü katılımcı kişi ve kuruluşlara ait demografik özelliklerin belirlenmesine yönelik olarak hazırlanmıştır. Daha sonra anketin uygulanıp, demografik özelliklere yönelik sorulara ait veriler tek tek belirlenmiştir. Bu sorulardan katılımcı kişi ile ilgili olanlar, sırasıyla; yaş, çalışma süresi, cinsiyet, eğitim durumu, departman ve pozisyonudur. Katılımcı kişinin çalıştığı firmaya ait sorular ise; firmanın sektörü (iş kolu), çalışan sayısı, işletmenin yaşına ait sorulardan oluşmaktadır. Bu sorulara ilişkin cevaplar daha sonra SPSS analiz programına girilerek gerekli veriler elde edilmiş ve değerlendirilmiştir.

İlk olarak katılımcıların cinsiyeti ile ilgili dağılım belirlenmiştir. Tablo 3.1.'de görüldüğü gibi katılımcıların erkek ve kadın işgörenlerden oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 3.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı**

	Frekans	Oran (%)	Kümülatif Oran (%)
Kadın	52	52	52,0
Erkek	48	48	100,0
Total	100	100,0	

Tablo 3.1. bakıldığında katılımcılardan 52'si erkek, 48'i kadın'dır. 100 kişinin %52'si erkek, %48'i kadın'dır.

Ankette katılımcılara yöneltilen bir diğer soru ise katılımcıların yaşları ile ilgidir. Tablo 3.2.'de verilen yaş bilgilerine göre katılımcıların çoğunluğunun 26-40 yaş arası olduğu görülmektedir. Ankete katılanların % 15'i 25 yaş ve altı , % 83'ü 26-40 yaş arası ve %2'lik kısmı ise 41-55 yaş arasındadır. Katılımcıların yaş bilgileriyle ilgili sayı ve oranlar aşağıda Tablo 3.2.'de yer almaktadır.

**Tablo 3.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı**

	Frekans	Oran (%)	Kümülatif Oran (%)
25 yaş ve altı	15	15,0	15,0
26-40 yaş arası	83	83,0	98,0
41-55 yaş arası	2	2,0	100,0
Toplam	100	100,0	

Ankette uygulamaya katılan kişilerle ilgili diğer bir soru ise kişilerin eğitim durumu ile alakalıdır. Tablo 3.3'e göre araştırmaya katılan 100 kişinin %19'u lise, %26'sı önlisans, %55'i lisans mezunudur. Katılımcı kişilere ait eğitim durumu Tablo 3.3.'te sayısal ve oransal olarak görülmektedir.

**Tablo 3.3. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

	Frekans	Oran (%)	Kümülatif Oran (%)
Lise	19	19,0	19,0
Önlisans	26	26,0	45,0
Lisans	55	55,0	100,0
Toplam	100	100,0	

Ankette uygulamaya katılan kişilerle ilgili başka bir soru kişilerin çalışma süresi ile ilgilidir. Tablo 3.4. göre araştırmaya katılanların çoğunluğunun çalışma süresinin 2-10 yıl arası olduğu görülmektedir. Ankete katılanların % 15'i 0-1 yıl arası, % 83'ü 2-10 yıl arası ve %2'lik kısmı ise 11-20 yıl arası çalışma süreleri bulunmaktadır. Katılımcıların çalışma süreleri ile ilgili sayı ve oranlar aşağıda Tablo 3.4.'te yer almaktadır.

**Tablo 3.4. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

	Frekans	Oran (%)	Kümülatif Oran (%)
0-1 yıl arası	15	15,0	15,0
2-10 yıl arası	83	83,0	98,0
11-20 yıl arası	2	2,0	100,0
Toplam	100	100,0	

Ankette uygulamaya katılan kişilerle ilgili son soru kişilerin buldukları departmanları ile ilgilidir. Tablo 3.5.'göre araştırmaya katılanların bağlı bulunduğu departmanların çoğunluğunu üretim departmanlarının oluşturduğu anlaşılmaktadır. Ankete katılanların % 44'ü üretim departmanı, % 17'si satış-pazarlama departmanı,

%39'si muhasebe-finans-insan kaynakları departmanı oluşturmaktadır. Katılımcıların buldukları departmanlar ile ilgili sayı ve oranlar aşağıda Tablo 3.5. yer almaktadır.

**Tablo 3.5. Katılımcıların Buldukları Departmanlara Göre Dağılımı**

	Frekans	Oran (%)	Kümülatif Oran (%)
Üretim	44	44,0	44,0
Satış-Pazarlama	17	17,0	61,0
Muhasebe, Finans, Personel (İnsan Kaynakları)	39	39,0	100,0
Toplam	100	100,0	

Ankette yer alan diğer demografik sorular katılımcıların çalıştığı firmalara ait kurumsal bilgileri içermektedir. Bu sorulardan firmanın sektörü (iş kolu), hangi firmaların hangi sektörlere bağlı olduğunu sorgulamaktadır. Tablo 3.6.'ya göre araştırmaya katılan imalat firmalarının %40'ı plastik, %60'ı tekstil sektörüdür. Yüzde oranlara bakıldığında katılımcı firmaların neredeyse yarıdan fazlasının tekstil firmaları olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcı firmaların sektörlerine (iş kolu) ait sayısal ve oransal değerler Tablo 3.6'da yer almaktadır.

**Tablo 3.6. Katılımcı Firmaların Sektörlere Göre Dağılımı**

	Frekans	Oran (%)	Kümülatif Oran (%)
Plastik	40	40,0	40,0
Tekstil	60	60,0	100,0
Toplam	100	100,0	

#### 4.5. Çalışmanın Güvenirlik ve Geçerliğinin Sağlanması

Güvenilirlik bireylerin sorulara verdiği yanıtlardaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenilirlik üç şekilde ölçülebilir. Bunlar; zamana göre değişmezlik, bağımsız gözlemciler arası uyum ve iç tutarlılıktır (Kuruüzüm 2006). İç tutarlılığın dayandığı temel görüş, her ölçme aracının, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere, birbirinden deneysel olarak bağımsız birimlerden (örneğin test maddelerinden, anket sorularından) oluştuğu ve bunların, bütün içinde, bilinen ve birbirlerine eşit ağırlıklara sahip olduğu varsayımdır. İç tutarlılık ölçme yöntemlerinden biri bu çalışmada da kullanılan “Cronbach's Alpha” tekniğidir. “Cronbach's Alpha” bir korelasyon katsayısı olarak yorumlanır ve değeri 0 ile 1 arasında değişir. Negatif bir alfa değeri maddeler arasında pozitif bir ilişki olmadığı anlamına gelir ve güvenilirlik ihlal edilmiş olur. Eğer değer düşük çıkarsa tek tek maddeler analizden çıkartılarak denir.  $\alpha$  değerini düşüren madde bulunup analizden çıkartılır (Kuruüzüm 2006). Güvenirlik, alfa değerinin 1,00'e yaklaşması ile artar. Güvenirlik için en ideal aralık 0,70 ile 0,90 arasındadır.

Anket çalışmalarında geçerlik kavramı, bir ölçeğin, ölçülmesi gereken özelliği gerçekten ölçüp ölçmediğini belirtir. Geçerliğin yüksek olabilmesi ise büyük ölçüde, ölçülmek istenen kavramın gözlenebilir nitelikteki değişkenlerle ifade edilebilmesine bağlıdır. Bu yönü ile doğrudan ölçümlerde geçerlik daha yüksektir. Geçerliğin ölçülmesinde kullanılan çok sayıda teknik bulunmaktadır. Bu teknikler; kapsam geçerliği, ayrışma ve tek boyutluluk ile ilgili yapısal geçerlilik testlerinin yapılmasında açıklayıcı faktör analizinden faydalanılmıştır.

Yapı geçerliğinin ölçülmesinde faktör analizi veya çeşitli hipotez analizlerinden yararlanılabilir. Bu çalışmada yapı geçerliğinin ölçülmesinde faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktör analizi birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Büyüköztürk, 2006). İki çeşit faktör analizinden söz etmek mümkündür. Bunlardan biri; açıklayıcı faktör analizi, diğeri doğrulayıcı faktör analizidir. Açıklayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkiden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem; doğrulayıcı faktör

analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin veya kuramın test edilmesi söz konusudur. Bu çalışmada yapı geçerliği ölçümünde, açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde mevcut değişkenlerin (ölçek, test veya anket sorularının) kaç tane önemli faktörü (boyutu) ölçtüğüne karar vermek önemli bir aşamadır. Faktör sayısına karar verirken dikkate alınması gereken bazı ölçütler vardır; öz değer ve açıklanan varyans oranı bu ölçütler arasında yer almaktadır. Öz değer, hem faktörlerce açıklanan varyansı hesaplamada hem de önemli faktör sayısının belirlemede dikkate alınan bir katsayıdır. Faktör analizinde genel olarak öz değeri 1 ve 1 den büyük olan faktörler önemli faktörler olarak dikkate alınmaktadır. Açıklanan varyans oranında, analize dahil değişkenlerle ilgili toplam varyansın 2/3 kadarının kapsandığı faktör sayısı, önemli faktör sayısı olarak değerlendirilir (Büyüköztürk, 2006). Faktör yüklerinin anlamlı bir şekilde açıklanamaması durumlarında faktörlere belirli bir açıyla eksen döndürmesi işlemi uygulanabilir. Bu işlem birbiri ile yüksek ilişkiye sahip olan faktörlerin bir araya gelmesini sağlayarak sonuçların daha anlaşılır ve yorumlanabilir olmasına imkan sunar. Döndürme işlemi dik ve eğik olmak üzere iki farklı yöntemle gerçekleştirilebilir. Dik döndürmede faktörler aynı açıyla eksenlerin konumu değiştirilmeden döndürülür. Eğik döndürmede ise döndürme işlemi farklı açılarla yapılır, sonuçta toplam varyans değişmezken faktörlerin açıkladıkları varyans değişir. Faktör analizinde verilerin, analiz için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett testi ile incelenmektedir. KMO'nun 0,60'dan yüksek, Bartlett testinin de anlamlı çıkması ( $p < 0,05$ ) verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2006).

#### **4.5.1. Çalışmanın Geçerliliğın Ölçülmesi**

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği sağlandıktan sonra, anket geçerliliği ölçülmüştür. Anket geçerliliğının ölçümünde açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

Faktör analizi çok değişkenli istatistiksel bir tekniktir. Faktör analizi sayesinde çok sayıdaki değişken az sayıda, birbirinden bağımsız faktörler haline dönüştürülebilmektedir.

Faktör analizinde kullanılan soru başlıkları Tablo 3.7.'de verilen anketin örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ile ilgili

olan kısmı Meyer, Allen ve Smith'in (1993), "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualization" çalışmasından alınarak Türkçeleştirilmiş hali Boylu, Pelit ve Güçer'in (2007), "Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma" yapmış olduğu çalışma kullanılmış, işe katılım ile ilgili olan ölçekler Kanungo (1982), "Measurement of Job and Work Involvement" adlı çalışmasından Türkçe'ye Öztürk, Koçyiğit ve Bal'ın (2011), "Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği" isimli çalışmasından çevrilmiş, iş tatmininin (ücret, terfi, yönetim, yan ödeme/ek gelir, ödül, çalışma şartları ve kurallar, çalışma arkadaşları, işin kendisi, kurum içi iletişim) bulunduğu kısım Spector'ın (1997), "Job Satisfaction: Application, Assesment, Cause and Consequences" çalışmasından alınarak Türkçe'ye çevrilmiş hali Yılmaz, Korkut ve Köse (2010), "Ankara'daki Üniversite ve Halk Kütüphanelerinde Çalışan Kütüphanecilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışma kullanılmış, yenilik karakteri (artımsal yenilik, radikal yenilik, imitasyon) bölümü ise Gatignon ve Xuereb'in (1997), "Strategic Orientation Of The Firm And New Product Performance" çalışmasından radikal karakteri ve artımsal karakteri ölçeği alınarak Türkçe'ye çevrilip, imitasyon karakteri ölçeği ise ilk defa oluşturulmuştur. Yapılan anket formunun detaylı hali Ek 1'de yer almaktadır.

Örgütsel bağlılık maddeleri;

AC: Duygusal bağlılık

CC: Devam bağlılığı

NC: Normatif bağlılık

İşe katılım maddesi;

JI: İşe katılım

İş tatmini maddeleri;

W: Ücret

P: Terfi

S: Yönetim

FB: Yan ödeme/ Ek gelir

R: Ödül

B: Çalışma şartları ve kurallar



CL: Çalışma arkadaşları

J: İşin kendisi

I: Kurum içi iletişim

Yenilik karakteri maddeleri;

AR: Artımsal karakteri

RY: Radikal karakteri

IM: İmitasyon karakteri şeklinde kodlanmıştır.

Örgütsel Bağlılık analizi bölümünde yer alan soruların faktör analizi sonucunda KMO (Kaiser–Meyer–Olkin) değeri 0,685 bulunmuştur. Bu durum, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir. Bartlett’s Test of Sphericity’nin Sig. değeri 0,10’dan daha küçük olması ( $p=0,000$ ), bu verilerin faktör analizi yapmak için aralarında yeterli korelasyona sahip olduğunu göstermiştir.

Örgütsel Bağlılık analizi başlığı altında yer alan 18 madde için gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ‘duygusal bağlılık’, ‘devam bağlılığı’ ve ‘normatif bağlılık’ başlıkları altında 3 faktör grubu beklenmiştir. Belirlenen 3 faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 61,72 çıkmıştır.

Faktör analizinde kullanılan 18 değişkenin hangi faktör altında toplanacağına ilişkin karar “döndürülmüş faktör matrisine” (Rotated Component Matrix) bakılarak verilmiştir. Döndürme işlemi için Varimax kullanılmıştır. Bu matriste yatay sütunlarda değişkenler dikey sütunda ise faktörler bulunmaktadır. Yatay olarak bakıldığında bir değişken en yüksek mutlak değere hangi sütunda sahip ise o faktör ile yakın ilişki içindedir. Tablo 4.1.’de bulunan döndürülmüş faktör matrisi incelendiğinde AC1, AC2, AC3, AC4, AC5, AC6 değişkenlerinin birinci faktörle yakın ilişki içinde olduğu; CC1, CC2, CC3, CC4, CC5, CC6 değişkenlerinin ikinci faktörle yakın ilişki içinde olduğu; NC1, NC2, NC3, NC4, NC5, NC6 değişkenlerinin üçüncü faktörle yakın ilişki içinde olduğu görülmektedir. Buna göre değişkenler yakın ilişki içinde buldukları faktörler altında toplanmışlardır.

**Tablo 3.7. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Sonuçları**

	FAKTÖRLER		
	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
AC1 Kariyerimin geri kalanını bu iş yerinde geçirmekten mutlu olurum.	<b>,495</b>		
AC2 İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissederim.	<b>,602</b>		
AC3 İşyerimde kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissederim.	<b>,804</b>		
AC4 İşyerime karşı duygusal bir bağ hissederim.	<b>,795</b>		
AC5 İşyerim benim için özel bir anlam taşır.	<b>,650</b>		
AC6 İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissederim.	<b>,662</b>		
CC1 İstesem bile şimdiki firmamdan ayrılmak benim için çok zor olur.		<b>,641</b>	
CC2 Şuan firmamdan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bir bölümü olumsuz etkilenir.		<b>,639</b>	
CC3 Şuan firmamda kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir.		<b>,673</b>	
CC4 Firmamdan ayrılmayı düşünmek için seçeneğimin çok az olduğunu düşünüyorum.		<b>,742</b>	
CC5 Firmamdan ayrılmama nedenlerimden biri de alternatiflerin azlığıdır.		<b>,732</b>	
CC6 Firmama bu kadar katkı olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.		<b>,572</b>	
NC1 Firmamda çalışmaya devam etmek için kendimi zorunlu hissediyorum.			<b>,719</b>
NC2 Benim için avantajlı olsa bile, firmamdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.			<b>,687</b>
NC3 Firmamdan şimdi ayrılısam suçluluk hissederim.			<b>,685</b>
NC4 Firmam benim bağlılığımı hak ediyor.			<b>,542</b>
NC5 Firmamdaki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.			<b>,415</b>
NC6 Kariyer gelişimim açısından firmama çok şey borçluyum.			<b>,436</b>

İş tatmini analizi bölümünde yer alan soruların faktör analizi sonucunda KMO (Kaiser–Meyer–Olkin) değeri 0,641 bulunmuştur. Bu durum, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir. Bartlett’s Test of Sphericity’nin Sig. değeri 0,10’den daha küçük olması ( $p=0,000$ ), bu verilerin faktör analizi yapmak için aralarında yeterli korelasyona sahip olduğunu göstermiştir.

İş tatmini analizi başlığı altında yer alan 36 madde için gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ‘ücret’, ‘terfi’, ‘yönetim’, ‘yan ödeme/ek gelir’, ‘ödül-çalışma şartları ve kurallar’, ‘işin kendisi’ başlıkları altında 8 faktör grubu beklenmiştir. Burada ödül-çalışma şartları ve kurallar iki ayrı faktör grubu birleştirilmiş, tek bir faktör altında ele alınmıştır. İşe ilişkin kural ve prosedürler, işgörenin çalışması üzerine olumlu etki edebilir; işgörenin bu yönde gösterdiği çaba ise örgütün ödüllendirmesiyle karşılık bulabilir. Bu nedenle işgörenlerin çalışma şartları ve kurallarının doğru bir biçimde uygulanması sonucunda ödüller elde edilebileceği için iki ayrı faktör aynı faktör altında toplanmış olabilir. Belirlenen 8 faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 70,12 çıkmıştır.

Faktör analizinde kullanılan 36 değişkenin hangi faktör altında toplanacağına ilişkin karar “döndürülmüş faktör matrisine” (Rotated Component Matrix) bakılarak verilmiştir. Döndürme işlemi için Varimax kullanılmıştır. Bu matriste yatay sütunlarda değişkenler dikey sütunda ise faktörler bulunmaktadır. Yatay olarak bakıldığında bir değişken en yüksek mutlak değere hangi sütunda sahip ise o faktör ile yakın ilişki içindedir. Tablo 3.8.’de bulunan döndürülmüş faktör matrisi incelendiğinde W1, W2, W3, W4 değişkenlerinin üçüncü faktörle yakın ilişki içinde olduğu; P1, P2, P3, P4 değişkenlerinin sekizinci faktörle yakın ilişki içinde olduğu; S1, S2, S3, S4 değişkenlerinin birinci faktörle yakın ilişki içinde olduğu; FB1, FB2, FB3, FB4 değişkenlerinin altıncı faktörlerle yakın ilişkide olduğu; R1, R2, R3, R4, B1, B2, B3, B4 değişkenlerinin birinci faktörlerle yakın ilişkide olduğu; CL1, CL2, CL3, CL4 değişkenlerinin yedinci faktörlerle yakın ilişkide olduğu; J1, J2, J3, J4 değişkenlerinin dördüncü faktörlerle yakın ilişkide olduğu; I1, I2, I3, I4 değişkenlerinin beşinci faktörlerle yakın ilişkide olduğu görülmektedir. Bu yüzden değişkenler yakın ilişki içinde buldukları faktörler altında toplanmışlardır.

**Tablo 3.8. İş Tatmini Faktör Analizi Sonuçları**

	FAKTÖRLER							
	Ödül- Çalışma Şartları ve	Yönetim	Ücret	İşin Kendisi	Kurum içi İletişim	Yan Ödeme/Ek Gelir	Çalışma Arkadaşlar	Terfi
W1 Yaptığım iş için adil bir para aldığımı hissediyorum.			<b>,649</b>					
W2 Kazandığım parayı düşündüğümde firmam tarafından takdir edildiğimi düşünüyorum.			<b>,533</b>					
W3 Yapılan maaş artışlarından memnunum.			<b>,717</b>					
W4 İşim gereği sık sık maaş artışı veya prim alırım.			<b>,688</b>					
P1 İşimde terfi şansım çok yüksek.								<b>,702</b>
P2 İşini iyi yapanın adil bir şekilde terfi şansı vardır.								<b>,735</b>
P3 Aldığım terfilerden memnunum.								<b>,485</b>
P4 Terfi sistemimiz diğer işletmelerle benzerdir.								<b>,643</b>
S1 Yöneticim işiyle bütünleşmiştir.		<b>,656</b>						
S2 Yöneticim astlarına eşit mesafede durur.		<b>,747</b>						
S3 Yöneticimle çalışmaktan keyif alıyorum.		<b>,655</b>						
S4 Yöneticim çalışanlarının duygularını dikkate alır.		<b>,760</b>						
FB1 Bu kuruluşun bize sağladığı olanaklar en az						<b>,546</b>		

diğerlerinin kadardır.								
FB2 İşimin sağladığı ek imkanlardan memnunum.						<b>,624</b>		
FB3 Sunulan ek imkanlar diğer işlere kıyasla oldukça adildir.						<b>,664</b>		
FB4 İşimle ilgili her türlü ek imkana sahibim.						<b>,851</b>		
R1 İşimizde başarılı olanlar tanınır.	<b>,616</b>							
R2 Elde ettiğim başarılar için takdir edilirim.	<b>,665</b>							
R3 Aynı işi yapan meslektaşlarım başarıları karşılığında ödüllendirilir.	<b>,640</b>							
R4 İşim ile ilgili çabalarımın karşılığını alıyorum.	<b>,699</b>							
B1 İşim ile ilgili kural ve prosedürler yaptığım işe yardımcı olur.	<b>,602</b>							
B2 İşimi iyi yaptığım için bürokrasi bana engel olmaz.	<b>,643</b>							
B3 İşim ile ilgili yapılacak çok şey var.	<b>,680</b>							
B4 Bu işim ile ilgili çok fazla evrakla uğraşıyorum.	<b>,451</b>							
CL1 İş arkadaşlarımdan oldukça memnunum.							<b>,635</b>	
CL2 İş arkadaşlarım performansımı etkiliyor.							<b>,830</b>	
CL3 İş arkadaşlarım eğlencelidir.							<b>,552</b>	
CL4 İşimde rekabet yüksektir.							<b>,532</b>	

J1 İşimin anlamlı olduğunu hissediyorum.				<b>,609</b>				
J2 İşte yaptığım şeylerden hoşlanıyorum.				<b>,783</b>				
J3 İşimden keyif alıyorum.				<b>,800</b>				
J4 İşim eğlencelidir.				<b>,542</b>				
I1 Diğer birimlerle işim gereği iletişimim güçlüdür.					<b>,543</b>			
I2 İşim kurumsal hedeflere değer katar.					<b>,808</b>			
I3 İşimden ötürü işyerindeki gündemi biliyorum.					<b>,599</b>			
I4 İş tanımlarımız nettir.					<b>,482</b>			

Yenilik karakteri analizi bölümünde yer alan soruların faktör analizi sonucunda KMO (Kaiser–Meyer–Olkin) değeri 0,705 bulunmuştur. Bu durum, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir. Bartlett’s Test of Sphericity’nin Sig. değeri 0,10’dan daha küçük olması (p=0,000), bu verilerin faktör analizi yapmak için aralarında yeterli korelasyona sahip olduğunu göstermiştir.

Yenilik karakteri analizi başlığı altında yer alan 17 madde için gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ‘artımsal karakteri’, ‘radikal karakteri’ ve ‘imitasyon karakteri’ başlıkları altında 3 faktör grubu beklenmiştir. Belirlenen 3 faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 73,14 çıkmıştır.

Faktör analizinde kullanılan 17 değişkenin hangi faktör altında toplanacağına ilişkin karar “döndürülmüş faktör matrisine” (Rotated Component Matrix) bakılarak verilmiştir. Döndürme işlemi için Varimax kullanılmıştır. Bu matriste yatay sütunlarda değişkenler dikey sütunda ise faktörler bulunmaktadır. Yatay olarak bakıldığında bir değişken en yüksek mutlak değere hangi sütunda sahip ise o faktör ile yakın ilişki içindedir. Tablo 3.9.’de bulunan döndürülmüş faktör matrisi incelendiğinde AR1, AR2, AR3, AR4, AR5, AR6 değişkenlerinin birinci faktörle yakın ilişki içinde olduğu; RY1, RY2, RY3, RY4 RY5, RY6 değişkenlerinin ikinci

faktörle yakın ilişki içinde olduğu; IM1, IM2, IM3, IM4, IM5 değişkenlerinin üçüncü faktörle yakın ilişki içinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla değişkenler yakın ilişki içinde buldukları faktörler altında toplanmışlardır.

**Tablo 3.9. Yenilik Karakteri Faktör Analizi Sonuçları**

	FAKTÖRLER		
	Artımsal Karakteri	Radikal Karakteri	İmitasyon Karakteri
AR1 Tamamen yeni bir süreç, pazarlama tekniği, ürün ve hizmet geliştirmektense, mevcut durumumuzu adım adım iyileştirme düşüncesi üzerine kuruludur.	<b>,735</b>		
AR2 Mevcut pazarımızdaki ürünlerimizde küçük yenilikler yapıyoruz.	<b>,782</b>		
AR3 Mevcut ürünlerimizi modifiye ederek yeni pazarlara giriyoruz.	<b>,601</b>		
AR4 Yeni ürün geliştirirken mevcut ürün grubumuza sadık kalıyoruz.	<b>,771</b>		
AR5 Tüm (lojistik, imalat, hizmet, satın alma) süreçlerimizi adım adım iyileştirmeye çalışıyoruz.	<b>,745</b>		
AR6 Yönetim tarzımızda iyileştirmeler yaparak genel performansını arttırmaya çalışıyoruz.	<b>,476</b>		
RY1 Yenilik stratejimiz mevcut ürün/hizmet ve süreçlerimizi iyileştirmek yerine öncekinden tamamen farklı, köklü değişiklikler üzerine kuruludur.		<b>,693</b>	
RY2 Mevcut pazarlarımıza mevcut ürünlerimizden tamamen farklı yeni ürün gruplarıyla giriyoruz.		<b>,709</b>	
RY3 Yeni pazarlara mevcut ürünlerimizden tamamıyla farklı yeni ürün gruplarıyla giriyoruz.		<b>,660</b>	
RY4 Yeni ürün/hizmet geliştirirken ana ürün grubumuzdan oldukça farklı olmaya çalışıyoruz.		<b>,742</b>	
RY5 Etkinliğimizi arttırmak amacıyla tamamen yeni süreçler geliştiriyoruz.		<b>,577</b>	
RY6 Genel performansımızı arttırmak amacıyla yönetim tarzımızda köklü değişikliklere başvuruyoruz.		<b>,532</b>	

IM1 Yenilik stratejimiz daha önceden pazarlarda kabul/talep görmüş ürün ve hizmetlere benzer ürünler geliştirme düşüncesi üzerine kuruludur.			<b>,602</b>
IM2 Yeni ürünlerimiz pazardaki mevcut ürünlere çok benzerdir.			<b>,705</b>
IM3 Dış pazarlardaki yeni ürünleri kendi pazarlarımıza uyarlarız.			<b>,684</b>
IM4 Daha önce denenmiş ve başarılı olmuş yeni süreçleri firmamızda uyguluyoruz.			<b>,681</b>
IM5 Dış pazarlarda farklı (hizmet, süreç, lojistik, imalat) ile ilgili yapılan yenilikleri kendi mevcut pazarımızda uyguluyoruz.			<b>,570</b>

#### 4.5.2. Çalışmanın Güvenirliğin Ölçülmesi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach's Alpha değeri kullanılarak değerlendirilmiştir. Örgütsel Bağlılık, işe katılım, iş tatmini ve yenilik karakteri için iç tutarlılık analizinin sonuçları çizelgelerde verilmiştir.

Örgütsel bağlılık sorularının alt boyutları olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı için ayrı ayrı iç tutarlılık analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.1.'de verilmiştir.

**Tablo 4.1. Örgütsel Bağlılık Güvenirlik Analizleri Sonuçları**

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Duygusal Bağlılık	6	0,80
Devam Bağlılığı	6	0,78
Normatif Bağlılık	6	0,70

Alt boyutlar için yapılan iç tutarlılık analizi sonuçları, Tablo 4.1.'de gösterildiği gibi, duygusal bağlılık için 0,80; devam bağlılığı için 0,78; normatif bağlılık için 0,70 çıkmıştır. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ile 0,90 arasında olması beklenir ve değerler beklenen değer aralığındadır. Araştırmada kullanılan



ölçeklerin tamamı için elde edilen değerlerin istenilen aralıkta olduğu görülmüştür. Bu da her bir alt boyutun kendi içinde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Böylece anket güvenilirliği sağlanmıştır.

İşe katılım sorularının iç tutarlılık analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.2.'de verilmiştir.

**Tablo 4.2. İşe Katılım Güvenilirlik Analizleri Sonuçları**

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
İşe Katılım	10	0,78

Tablo 3.8.'den de görüldüğü gibi Cronbach's Alpha değeri 0,78 çıkmıştır. Cronbach's Alpha değerinin 0, 78 olması beklenen değer aralığında olduğunu göstermektedir. Bu sayede anket güvenilirliği sağlanmıştır.

İş tatmini sorularının alt boyutları olan ücret, terfi, yönetim, yan ödeme/ek gelir, ödül-çalışma şartları kurallar, çalışma arkadaşları, işin kendisi ve kurum içi iletişim için ayrı ayrı iç tutarlılık analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.3.'de verilmiştir.

**Tablo 4.3. İş Tatmini Güvenilirlik Analizleri Sonuçları**

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Ücret	4	0,72
Terfi	4	0,62
Yönetim	4	0,79
Yan Ödeme/Ek Gelir	4	0,83
Ödül-Çalışma Şartları Kurallar	8	0,78
Çalışma Arkadaşları	4	0,70
İşin Kendisi	4	0,74
Kurum İçi İletişim	4	0,73

Alt boyutlar için yapılan iç tutarlılık analizi sonuçları, Tablo 4.3.'de de gösterildiği gibi, ücret için 0,72; terfi için 0,62; yönetim için 0,79; yan ödeme/ek

gelir için 0,83; ödül-çalışma şartları kuralları için 0,78; çalışma arkadaşları için 0,70; için kendisi için 0,74 ve kurumiçi iletişim için 0,72 çıkmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamı için elde edilen değerlerin istenilen aralıkta olduğu görülmüştür. Bu durum her bir alt boyutun kendi içinde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Böylece anket güvenilirliği sağlanmıştır.

Yenilik karakteri sorularının alt boyutları olan artımsal, radikal ve imitasyon için ayrı ayrı iç tutarlılık analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.4.'te verilmiştir.

**Tablo 4.4. Yenilik Karakteri Güvenilirlik Analizleri Sonuçları**

	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
<b>Artımsal Karakteri</b>	6	0,79
<b>Radikal Karakteri</b>	6	0,78
<b>İmitasyon Karakteri</b>	5	0,71

Alt boyutlar için yapılan iç tutarlılık analizi sonuçları, Tablo 4.4.'de de gösterildiği gibi, artımsal karakteri için 0,79; radikal karakteri için 0,78; imitasyon karakteri için 0,71 çıkmıştır. Yapılan araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamı için elde edilen değerlerin istenilen Cronbach's Alpha değeri aralığında olduğu görülmüştür. Dolayısıyla her bir alt boyutun kendi içinde iç tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir. Böylece anket güvenilirliği sağlanmıştır

### 4. 5. 3. Hipotez Testleri

**Tablo 4.5. Artımsal Karakteri Regresyon Analizi**

	Standartlaştırılmamış Katsayılar	t	Sig.	VIF
	Beta			
Sabit		1,335	,185	
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	,395	3,981	,000	1,124
İŞE KATILIM	-,079	-,701	,485	1,448
İŞ TATMİNİ	,132	1,236	,219	1,308

R<sup>2</sup>: 0,158; F:6,001 P:0,001  
Bağımsız Değişken: ARTIMSAL KARAKTERİ

Yenilik karakterinden artımsal karakteri üzerinde anketin örgütsel bağlılık, işe katılım ve iş tatmini faktörlerine etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çoklu lineer regresyon sonucuna göre toplam varyansı açıklama oranı R<sup>2</sup>:0,158 olarak gerçekleştirilmiştir.

H10: İşgörenlerin örgütlerine karşı tutumlarından; duygusal, normatif ve devam bağlılığı düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden artımsal karakteri ile ilişkisi yoktur.

H11: İşgörenlerin örgütlerine karşı tutumlarından; duygusal, normatif ve devam bağlılığı düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden artımsal karakteri ile ilişkisi vardır.

Örgütsel bağlılığın p değeri ( $,000 < 0,05$ ) olduğu için H0 reddedilir. Örgütsel bağlılık ile yeniliğin artımsal karakteri ile ilişkisi vardır.

H20: İşgörenlerin işleri ile ilgili işe katılım düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden artımsal karakteri ile ilişkisi yoktur.

H21: İşgörenlerin işleri ile ilgili işe katılım düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden artımsal karakteri ile ilişkisi vardır.

Diğer faktörlerden işe katılımın p değeri ise  $0,485 > 0,05$  olduğu için  $H_0$  kabul edilir. İşe katılım ile yeniliğin artımsal karakteri ile ilişkisi yoktur.

H30: İşgörenlerin işleri ile ilgili tatmin düzeylerine ilişkin boyutlar, örgütlerin yenilik karakterinden artımsal karakteri ile ilişkisi yoktur.

H31: İşgörenlerin işleri ile ilgili tatmin düzeylerine ilişkin boyutlar, örgütlerin yenilik karakterinden artımsal karakteri ile ilişkisi vardır.

Tablo 4.5'ten görüleceği üzere iş tatmini p değeri  $0,219 > 0,05$  olduğundan  $H_0$  kabul edilir. İş tatmini ile yeniliğin artımsal karakteri ile ilişkisi yoktur.

**Tablo 4.6. Radikal Karakteri Regresyon Analizi**

	Standartlaştırılmamış Katsayılar	t	Sig.	VIF
	Beta			
Sabit		3,167	,002	
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	,163	1,580	,117	1,124
İŞE KATILIM	,224	1,910	,059	1,448
İŞ TATMİNİ	-,119	-1,071	,287	1,308
R <sup>2</sup> : 0,086; F:3,017 P:0,034				
Bağımsız Değişken: RADİKAL KARAKTERİ				

Yeniliğin radikal karakteri üzerinde örgütsel bağlılık, işe katılım ve iş tatmini faktörlerine etkisi belirlenmiştir.

H40: İşgörenlerin örgütlerine karşı tutumlarından; duygusal, normatif ve devam bağlılığı düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden radikal karakteri ile ilişkisi yoktur.

H41: İşgörenlerin örgütlerine karşı tutumlarından; duygusal, normatif ve devam bağlılığı düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden radikal karakteri ile ilişkisi vardır.

Tablo 4.6'ya bakıldığında örgütsel bağlılığın p değeri  $0,117 > 0,05$  olduğu için H0 kabul edilir. Örgütsel bağlılığın yeniliğin radikal karakteri ile ilişkisi yoktur.

H50: İşgörenlerin işleri ile ilgili işe katılım düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden radikal karakteri ile ilişkisi yoktur.

H51: İşgörenlerin işleri ile ilgili işe katılım düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden radikal karakteri ile ilişkisi vardır.

İşe katılım p değeri  $0,059 > 0,05$  olduğu için H0 kabul edilir. İşe katılımın yeniliğin radikal karakteri ile arasında ilişki yoktur.

H60: İşgörenlerin işleri ile ilgili tatmin düzeylerine ilişkin boyutlar, örgütlerin yenilik karakterinden radikal karakteri ile ilişkisi yoktur.

H61: İşgörenlerin işleri ile ilgili tatmin düzeylerine ilişkin boyutlar, örgütlerin yenilik karakterinden radikal karakteri ile ilişkisi vardır.

İş tatmini p değerinin  $0,287 > 0,05$  olduğu için H0 kabul edilir. İş tatminin radikal karakteri ile ilişkisi yoktur.

**Tablo 4.7. İmitasyon Karakteri Regresyon Analizi**

	Standartlaştırılmamış Katsayılar	t	Sig.	VIF
	Beta			
Sabit		3,539	,001	
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	,201	1,933	,056	1,124
İŞE KATILIM	,168	1,429	,156	1,448
İŞ TATMİNİ	-,084	-,747	,457	1,308

R<sup>2</sup>: 0,081; F:2,824 P:0,043

Bağımsız Değişken: İMİTASYON KARAKTERİ

Son olarak imitasyon karakteri üzerinde örgütsel bağlılık, işe katılım ve iş tatmini faktörlerine etkisi belirlenmiştir.

H70: İşgörenlerin örgütlerine karşı tutumlarından; duygusal, normatif ve devam bağlılığı düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden imitasyon karakteri ile ilişkisi yoktur.

H71: İşgörenlerin örgütlerine karşı tutumlarından; duygusal, normatif ve devam bağlılığı düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden imitasyon karakteri ile ilişkisi vardır.

Örgütsel bağlılığın p değeri  $0,056 > 0,05$  olduğu için  $H_0$  kabul edilir. Örgütsel bağlılığın imitasyon karakteri ile ilişkisi yoktur.

H80: İşgörenlerin işleri ile ilgili işe katılım düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden imitasyon karakteri ile ilişkisi yoktur.

H81: İşgörenlerin işleri ile ilgili işe katılım düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden imitasyon karakteri ile ilişkisi vardır.

İşe katılımın ise p değeri  $0,156 > 0,05$  olduğu için  $H_0$  reddedilemez. İşe katılımın imitasyon karakteri ile ilişkisi yoktur.

H90: İşgörenlerin işleri ile ilgili tatmin düzeylerine ilişkin boyutlar, örgütlerin yenilik karakterinden imitasyon karakteri ile ilişkisi yoktur.

H91: İşgörenlerin işleri ile ilgili tatmin düzeylerine ilişkin boyutlar, örgütlerin yenilik karakterinden imitasyon karakteri ile ilişkisi vardır.

Tablo 4.7'den anlaşılacağı gibi iş tatmininin p değeri  $0,457 > 0,05$  olduğu için  $H_0$  kabul edilir. İş tatmininin imitasyon karakteri ile ilişkisi yoktur.

Netice itibariyle bütün VIF katsayılarına bakıldığında elde edilen değerler 2'den küçüktür. Buna göre değişkenler arasında çoklu normallik bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 5. Korelasyon Analizi**

	DUYGUSAL BAĞLILIK	DEVAM BAĞLILIĞI	NORMATİF BAĞLILIK	KATILIM	ÜCRET	TERFİ	YÖNETİM	YAN ÖDEME	ÖDÜL	ÇALIŞMA ŞARTLARI	ÇALIŞMA ARKADAŞLARI	İŞİN KENDİSİ	İLETİŞİM	ARTIMSAL KARAKTERİ	RADİKAL KARAKTERİ	İMITASYON KARAKTERİ
DUYGUSAL BAĞLILIK		,235*	,286**	,374**	-,111	,085	,038	-,109	,111	,225*	,168	,194	,436**	,405**	,037	,262**
DEVAM BAĞLILIĞI			,267**	,011	-,114	-,250*	-,196	-,114	-,058	-,138	-,106	-,072	,172	,280**	,176	,220*
NORMATİF BAĞLILIK				,323**	-,030	,100	-,022	-,100	,172	,153	,114	,178	,304**	,140	,259**	,055
KATILIM					,101	,207*	,265**	,165	,323**	,217*	,275**	,464**	,443**	,111	,219*	,192
ÜCRET						,077	,304**	,343**	,386**	,053	-,163	,120	,230*	-,079	,006	,047
TERFİ							,135	,182	,101	,198*	,050	,100	-,076	,080	-,053	-,010
YÖNETİM								,365**	,524**	,442**	,199*	,163	,346**	,001	,076	,035
YAN ÖDEME									,362**	,387**	,240*	,259**	,070	-,019	,000	,157
ÖDÜL										,549**	,153	,152	,388**	,064	-,118	-,110
ÇALIŞMA ŞARTLARI											,382**	,273**	,265**	,054	-,177	-,092
ÇALIŞMA ARKADAŞLARI												,247*	,299**	,005	-,040	-,044
İŞİN KENDİSİ													,285**	,135	,212*	,000
İLETİŞİM														,423**	,077	,050
ARTIMSAL KARAKTERİ															,136	,150
RADİKAL KARAKTERİ																,408**
İMITASYON KARAKTERİ																

\*. Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı.

\*\* . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı.

Tablo 5’de görüldüğü üzere duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında %23 düzeyinde anlamlı; duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında %28 düzeyinde çok anlamlı; duygusal bağlılık ile işe katılım arasında %37 düzeyinde çok anlamlı; duygusal bağlılık ile çalışma şartları arasında %22 düzeyinde anlamlı; duygusal bağlılık ile iletişim arasında %43 düzeyinde çok anlamlı; duygusal bağlılık ile artımsal karakteri arasında %40 düzeyinde çok anlamlı; duygusal bağlılık ile imitasyon karakteri arasında %26 düzeyinde; devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında %26 düzeyinde çok anlamlı; devam bağlılığı ile terfi arasında %25 düzeyinde ters yönde anlamlı; devam bağlılığı ile artımsal karakteri arasında %28 düzeyinde çok anlamlı; devam bağlılığı ile imitasyon karakteri arasında %22 düzeyinde; normatif bağlılık ile işe katılım arasında %32 düzeyinde çok anlamlı; normatif bağlılık ile iletişim arasında %30 düzeyinde çok anlamlı; normatif bağlılık ile radikal karakteri arasında %25 düzeyinde çok anlamlı; işe katılım ile terfi arasında %20 düzeyinde anlamlı; işe katılım ile yönetim arasında %26 düzeyinde çok anlamlı; işe katılım ile ödül arasında %32 düzeyinde çok anlamlı; işe katılım ile çalışma şartları arasında %21 düzeyinde anlamlı; işe katılım ile çalışma arkadaşları arasında %27 düzeyinde çok anlamlı; işe katılım ile işin kendisi arasında %46 düzeyinde çok anlamlı; işe katılım ile iletişim arasında %44 düzeyinde çok anlamlı; işe katılım ile radikal karakteri arasında %21 düzeyinde anlamlı; ücret ile yönetim arasında %30 düzeyinde çok anlamlı; ücret ile yan ödeme arasında %34 düzeyinde çok anlamlı; ücret ile ödül arasında %38 düzeyinde çok anlamlı; ücret ile iletişim arasında %23 düzeyinde anlamlı; terfi ile çalışma şartları arasında %19 düzeyinde anlamlı; yönetim ile yan ödeme arasında %36 düzeyinde çok anlamlı; yönetim ile ödül arasında %52 düzeyinde çok anlamlı; yönetim ile çalışma şartları arasında %19 düzeyinde anlamlı; yönetim ile iletişim arasında %34 düzeyinde çok anlamlı; yan ödeme ile ödül arasında %36 düzeyinde çok anlamlı; yan ödeme ile çalışma şartları arasında %38 düzeyinde çok anlamlı; yan ödeme ile çalışma arkadaşları arasında %24 düzeyinde anlamlı; yan ödeme ile işin kendisi arasında %25 düzeyinde çok anlamlı; ödül ile çalışma şartları arasında %54 düzeyinde çok anlamlı; ödül ile iletişim arasında %38 düzeyinde çok anlamlı; çalışma şartları ile çalışma arkadaşları arasında %38 düzeyinde çok anlamlı; çalışma şartları ile işin kendisi arasında %27 düzeyinde çok anlamlı; çalışma şartları ile iletişim arasında %26 düzeyinde çok anlamlı; çalışma arkadaşları ile işin kendisi arasında %24 düzeyinde anlamlı; çalışma arkadaşları ile iletişim arasında %29 düzeyinde çok anlamlı; işin kendisi ile iletişim



arasında %28 düzeyinde çok anlamlı; işin kendisi ile radikal karakteri arasında %21 düzeyinde anlamlı; iletişim ile artımsal karakteri arasında %42 düzeyinde çok anlamlı; radikal karakteri ile imitasyon karakteri arasında %40 düzeyinde çok anlamlı ilişkiler olduğu gözlemlenmektedir.

## SONUÇ

İşgörenlerin iş ve iş yerine yönelik göstermiş olduğu tutumların yenilik karakteri ve başarısına etkisi araştırılmıştır. Yenilik karakterleri (artımsal karakter, radikal karakter ve imitasyon karakter) ve yenilik karakterlerini etkileyen örgütsel bağlılık, işe katılım ve iş tatmini unsurları incelenmiştir.

İlk olarak örgütsel bağlılık, iş tatmini ve yenilik karakterlerin her bir alt boyutunu göstermek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel bağlılık analizi başlığı altında yer alan 18 madde için yapılan faktör analizi sonucunda her alt boyut kendi içerisinde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 faktör grubunda toplanmıştır. İş tatmini faktör analizi sonucunda ise 36 madde içerisinde ücret, terfi, yönetim, yan ödeme/ek gelir, ödül-çalışma şartları ve kurallar ve işin kendisi olarak her bir değişken kendi içerisinde 8 faktör grubu ortaya çıkmıştır. Son olarak, yenilik karakterine ilişkin uygulanan faktör analizinde 17 madde için artımsal karakteri, radikal karakteri ve imitasyon karakteri başlıkları altında 3 faktör grubu belirlenmiştir. Araştırmada bulunan faktörlere bakıldığı zaman; herbir faktörün kendi içerisindeki ilişkili alt boyutları ile gruplandığı görülmüştür.

İşgörenlerin örgütsel bağlılık, iş katılım ve iş tatmininin belirlenmesi amacıyla bilimsel temellere dayalı araştırma anketi oluşturularak yenilik karakteri üzerindeki etkisi ilişkin hipotezler oluşturulmuştur. Bu hipotezler;

H10: İşgörenlerin örgütlerine karşı tutumlarından; duygusal, normatif ve devam bağlılığı düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden artımsal karakteri ile ilişkisi yoktur.

H11: İşgörenlerin örgütlerine karşı tutumlarından; duygusal, normatif ve devam bağlılığı düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden artımsal karakteri ile ilişkisi vardır.

H20: İşgörenlerin işleri ile ilgili işe katılım düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden artımsal karakteri ile ilişkisi yoktur.

H21: İşgörenlerin işleri ile ilgili işe katılım düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden artımsal karakteri ile ilişkisi vardır.

H30: İşgörenlerin işleri ile ilgili tatmin düzeylerine ilişkin boyutlar, örgütlerin yenilik karakterinden artımsal karakteri ile ilişkisi yoktur.

H31: İşgörenlerin işleri ile ilgili tatmin düzeylerine ilişkin boyutlar, örgütlerin yenilik karakterinden artımsal karakteri ile ilişkisi vardır.

H40: İşgörenlerin örgütlerine karşı tutumlarından; duygusal, normatif ve devam bağlılığı düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden radikal karakteri ile ilişkisi yoktur.

H41: İşgörenlerin örgütlerine karşı tutumlarından; duygusal, normatif ve devam bağlılığı düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden radikal karakteri ile ilişkisi vardır.

H50: İşgörenlerin işleri ile ilgili işe katılım düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden radikal karakteri ile ilişkisi yoktur.

H51: İşgörenlerin işleri ile ilgili işe katılım düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden radikal karakteri ile ilişkisi vardır.

H60: İşgörenlerin işleri ile ilgili tatmin düzeylerine ilişkin boyutlar, örgütlerin yenilik karakterinden radikal karakteri ile ilişkisi yoktur.

H61: İşgörenlerin işleri ile ilgili tatmin düzeylerine ilişkin boyutlar, örgütlerin yenilik karakterinden radikal karakteri ile ilişkisi vardır.

H70: İşgörenlerin örgütlerine karşı tutumlarından; duygusal, normatif ve devam bağlılığı düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden imitasyon karakteri ile ilişkisi yoktur.

H71: İşgörenlerin örgütlerine karşı tutumlarından; duygusal, normatif ve devam bağlılığı düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden imitasyon karakteri ile ilişkisi vardır.

H80: İşgörenlerin işleri ile ilgili işe katılım düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden imitasyon karakteri ile ilişkisi yoktur.

H81: İşgörenlerin işleri ile ilgili işe katılım düzeyleri örgütlerindeki yenilik karakterinden imitasyon karakteri ile ilişkisi vardır.

H90: İşgörenlerin işleri ile ilgili tatmin düzeylerine ilişkin boyutlar, örgütlerin yenilik karakterinden imitasyon karakteri ile ilişkisi yoktur.

H91: İşgörenlerin işleri ile ilgili tatmin düzeylerine ilişkin boyutlar, örgütlerin yenilik karakterinden imitasyon karakteri ile ilişkisi vardır.

Buna ilişkin hipotezleri test etmek için regresyon analiz yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda H10 hipotezinde, örgütsel bağlılığın yeniliğin artımsal karakteri

ile ilişkili bir olduğu ortaya çıkmıştır. Oluşturulan diğer hipotezler kabul edilmemiştir. Buradan yola çıkarak örgütsel bağlılığın alt boyutları olan; duygusal bağlılık, normatif ve devam bağlılığı bulunan işgörenlerin firmada yapılacak olan yeniliğin artımsal karakteri üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılığı kendi alt boyutları içerisinde değerlendirirsek, duygusal bağlılık gösteren işgören, örgüt hedef ve değerlerini benimseyip, örgüt yararına yönelik çaba gösterme arzusu duyar böylece örgüt içerisinde gerçekleşen yeni fikirlere uyum sağlayabilirler. Devam bağlılığı duyan bir işgören ise, örgütten elde ettiği bir takım faydalar sonucunda harcadığı çaba, zaman ve enerjiyi göz önünde bulundurarak örgüte devam edip, bulunduğu örgütte gerçekleşecek olan yeniliğe karşı isteklilik gösterebilir. Örgütsel bağlılığın bir diğer boyutu olan normatif bağlılık gösteren işgören görev sadakat ve sorumluluk duygularından dolayı örgüte ilişkin kademe kademe gerçekleşecek olan yenilik uygulamalarına katkı sağlayabilir. Buradan anlaşılacağı üzere işgörenin yaptığı işi benimseyerek bulunduğu iş ortamına uyum sağlaması bu sayede artımsal (yenilik) gerçekleştirilecek olan bir takım geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerine katkıda bulunabilirler.

Bu araştırmada faktörlerin aralarındaki birbirleriyle olan ilişkileri belirlemek için korelasyon uygulanmıştır. Korelasyon analizine dayalı olarak alt boyutlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, işe katılım, ücret, terfi, yönetim, yan ödeme/ek gelir, ödül, çalışma şartları ve kurallar, çalışma arkadaşları, işin kendisi, kurum içi iletişimin, artımsal karakter, radikal karakter ve imitasyon karakter. Bütün boyutlar kendi aralarında ilişkileri incelendiğinde işe katılımın diğer boyutlarla en fazla etkileşim içerisinde olduğu görülmektedir. İşe katılım kadar etkili olmasa da duygusal bağlılık diğer boyutlarla etkileşim içindedir. Yeniliğin artımsal karakteri ve imitasyon karakteri diğer boyutlar ve kendi aralarında da her hangi bir ilişki olmadığı göze çarpmaktadır.

Başlangıçta tezin modeli oluşturularak, örgütsel bağlılık, işe katılım ve iş tatminin yenilik karakterine (a-radikal karakter, b-artımsal karakter ve c-imitasyon karakter) doğrudan etkisi olduğu savunulmuştur. Fakat tekstil ve plastik imalat sektörlerine yönelik yapılan alan araştırması sonucunda işgörenlerin örgütsel bağlılığının yenilik karakteri (artımsal karakter) ile ilişkili olduğu, işe katılım ve iş tatmini gibi diğer tutumlarla yenilik karakterinin ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır ve başlangıçta oluşturulan anket modeli uymadığı görülmektedir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılığı arttıkça örgütte meydana gelecek olan yeniliğin artımsal karakteri de pozitif yönde artmaktadır. Örgütlerin işgörenlerinin örgütsel bağlılığının (duygusal, devam ve normatif bağlılık) sağlanması yeniliğin artımsal gerçekleştirilmesi için bir unsurdur. Bu nedenle örgütlerin kendilerine bağlı, bulunduğu kuruma ve amaçlarına yönelik çalışan bu yönde çaba sarfeden işgörelere ihtiyacı vardır. Tekstil ve plastik firmaları işgörenlerin bağlılığını arttırarak yeniliğin artımsal karakterinin arttırılması yönünde çalışmalılardır. Bu sektörler işgörenin örgüt üyeliğini devam ettirmede istekli olmasını sağlayarak uzun vadeli ilişkiler kurmalılardır. Dolayısıyla örgütler daha yaratıcı ve pazar odaklı olabilirler. Yapılan çalışma kapsamında işgörenlerin iş ve iş yerine yönelik tutumlarının ilişkin fikir sahibi olunmuş, yeniliği hangi tip faktörlerin etkilediği saptanmıştır. Bu bilgiler dahilinde ortaya çıkan sonuçların imalat firmalarına yön vermesi hedeflenmiş ve hedefe ulaşılmıştır.

## KAYNAKÇA

Abdullah, M. H. A. ve Shaw, J. D. (1999). Personal Factors and Organizational Commitment: Main Interactive Effects In The United Arab Emirates. *Journal Of Managerial Issues*, 11 (1), 77-93.

Adams, J. Stacey (1963). Toward An Understanding Of Inequity. *Journal Of Abnormal And Social Psychology*, 67, 422-436.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance and Normative Commitment. *Journal Of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1993). Organizational Commitment: Evidence Of Career Stage Effects?. *Journal Of Business Research*, 26, 49-61.

Allen, N. J. ve Grasaffie, D. B. (2001). Employee Commitment To The Organization and Customer Reactions: Mapping The Linkages. *Human Resource Management Review*, 11, 209-236.

Angle, H. ve Perry, J. (1981). An Empirical Assessment Of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.

Armstrong, M. (1993). *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page.

Arnett D. B., Lavarie D. A. ve McLane C. (2002). Job Satisfaction and Pride As Internal-Marketing Tools. *Cornell Hotel Restaurant Adm. Q.*, 43 (2), 87-96.

Aven F. F., Parker J. ve Mcenvoy G. M. (1993). Gender and Attitudinal Commitment To Organizations: Meta Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 72, 642- 648.

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

Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara: A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi.

Batemann, T. S. ve Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 95-112.

Baysal, A. (1987). *Davranış Bilimleri I-II*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, 28, 7-15.

Becker, Howard S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

- Bessen, J. ve Maskin, E. (2009), Sequential innovation, patents, and imitation. *Rand Journal Of Economics*, 40 (4), 611-635.
- Bishop, J. W. ve Scott D. (1997). Employee Loyalty: How Commitment Effects Team Performance. *Human Resource Magazine*, 42, 107-112.
- Blum, M. ve Naylor, J. (1968). *Industrial Psychology, Its Theoretical and Social Foundations*. New York, Envaston and London: Harper and Row.
- Blau, G. J. ve Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job İnvolveıment and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteesim. *Academy Of Management Review*, 12 (2), 288–300.
- Blau, G. ve Lunz, M. (1998). Testing The Incremental Effect Of Proffesional Commitment On İntent To Leave One’s Profession Beyond The Effects Of External, Personal, and Work-Related Variables. *Journal Of Vocational Behaviour*, 52, 260-269.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes In and Around Organizations*. California: SAGE Publications.
- Boylu Y., Pelit E., Güçer E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Arastırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44 (511), 55-74.
- Buchko, A. A., Weinzimmer, L. G. ve Sergeyeıv, A. V. (1998). Effects of Cultural Context on the Antedecents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment : A study of Russian Workers. *Journal of Business Research*, 43(3), 109-116.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 19 (4), 533–546.
- Büyüköztürk, Ş. (2006). *Sosyal Bilimler İin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Carrell, M. R., Jennings, D. F. ve Heavrin, J. D. (1997). *Fundamentals of Organizational Behavior*. USA, New Jersey: Prentice Hall.
- Chung, H. K., ve Megginson, L. C. (1981). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Clark, A. E. (1997). Why are Women So Happy At Work?. *Labour Economics*, 4, 341-372.
- Clugston, M. (2000). The Mediating Effects of Multi dimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 471-486.
- Cohen, A. (1993). Age and Tenure In Relation To Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic And Applied Social Psychology*, 14, 143-150.

Cohen, A. (1999). Relationships Among Five Forms Of Commitment: An Empirical Assessment. *Journal Of Organization Behavior*, 20, 285-308.

Çöl, G. ve Ardıç, K. (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2, 157-174.

Damanpour, F. (1987). The Adoption of Technological Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*, 13, 675-688.

Dale-Olsen, H. (2006). Wages, Fringe Benefits and Worker Turnover. *Labour Economics*, 13,

87-105.

Darroch, J. ve McNaughton, R. (2002). Examining the Link Between Knowledge Management Practices and Types of Innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 210-222.

Davis, K. (1982). *İşletmede İnsan Davranışı*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını.

DeCotiis, T. A. ve Summers, T. P. (1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.

Dorman, C. ve Zaph, D. (2001). Job Satisfaction: A Meta Analysis of Stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 480-500.

Drucker, P. (1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 76 (6), 149-157.

Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınevi.

Elçi, Ş.(2007). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. İstanbul:Technopolis.

Emery, C. R. ve Fredendall, L. D. (2002). The Effect Of Teams On Firm Profitability and Customer Satisfaction. *Journal Of Service Research*, 4, 217-90.

Eren, E. (1984). *Yönetim Psikolojisi (2)*. İstanbul: 30. Yıl Yayınları.

Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon (2)*. İstanbul: Beta Yayın.

Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon(4)*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Eren, E. (2000). *Örgütlerde Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eroglu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Estelami, H. ve De Maeyer, P. (2002). Customer Reactions To Service Provider Overgenerosity. *Journal Of Service Research*, 4 (3), 205–216.



- Evans, D. W. (1990). *People, Communication And Organizations* (2). London: Pitman Publishing.
- Feldman, D. ve Arnold H. (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. Auckland: Mc Graw Hill International Book Company.
- French, J. ve Kahn, R. (1962). A Programmatic Approach To Studying The Industrial Environment and Mental Health. *Journal Of Social Issues*, 18, 1-47.
- Gaertner, K. N. ve Nollen, S. D. (1989). Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations*, 42, 11, 975-991.
- Galbraith, J. (1977). *Organization Design*. Massachusetts, California, London: Addison-Wesley Publishing Comp.
- Gatignon, H ve Xuereb, J. M. (1997). Strategic Orientation Of The Firm and New Product Performance. *Journal Of Marketing Research*, 34, 77-90.
- Gautam, T., Dick, R. ve Wagner, U. (2001). Organizational Commitment in Nepalese Settings. *Asian Journal of Social Psychology*, 4, 239-248.
- Gjerde, K. A. P., Slotnick, S. A. ve Sobel, M. J. (2002). New Product Innovation with Multiple Features and Technology Constraints. *Management Science*, 48 (10), 1268-1284.
- Groot, W. ve H. M. Van Den Brink (1999). Overpayment and Earnings Satisfaction: An Application of an Ordered Response Tobit Model. *Applied Economics Letters*, 6, 235-238.
- Goffee, R. ve Jones, G. (2000). Why should Anyone be Led by You. *Harvard Business Review*, 63-70.
- GÖKÇEK, O. (2007). Yenilik yönetimi süreci ve yenilik stratejileri: otomotiv sektöründe bir alan çalışması. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hackett, R. D., Lapierre, L. M., ve Hausdorf, P.A. (2001). Understanding The Links Between Work Commitment Constructs. *Journal Of Vocational Behavior*, 58, 392-413.
- Hall, D., Schneider, B., ve Nygren, H. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-89.
- Hedge, A., Sims, W. R. ve Becker, F. D. (1995). Effects Of Lensed-İndirect and Parabolic Lighting On The Satisfaction, Visual Health, and Productivity Of Office Workers. *Ergonomics*, 38, 260-280.

- Henriksen, S. ve Skou, P. (2005). Marketing Innovation Scientific Marketing: Creating the Agenda. *Journal of Medical Marketing*, 5(1), 27-31.
- Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555–573.
- Hunt, S. D. ve Morgan, R. M.(1994). Organizational Commitment: One Of Many Commitments Or Key Mediating Construct. *Academy of Management Journal*. 37 (5), 1568-1587.
- Hunt, S. D., Chonko, L. B. ve Wood, V. R. (1985). Organizational Commitment and Marketing. *Journal of Marketing*, 49, 112-128.
- Hulin, C. ve Smith, P. (1964). Sex Differences in Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 48, 88-92.
- Ivancevich, J. ve Matteson, M. (1996). *Organizational Behavior and Management*. New York: Irwin Mc Graw Hill.
- Iverson, R. D. ve Buttigieg, D. M. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can The ‘Right Kind’ of Commitment Be Managed. *Journal of Management Studies*, 36 (3), 307-332.
- James, L. R., Mulaik, S. A. ve Brett, J. M. (1982). *Causal analysis: Assumptions. Models. and Data*. Beverly Hills: Sage.
- Jex, S. M. ve Britt, T. W. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist Practitioner Approach (2)*. New York, NY: Wiley.
- Johne, A. (1999). Successful Market Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2 (1), 6-11.
- Kalleberg, A. L. ve Reve, T. (1992). Contracts and Commitment: Economic and Sociological Perspectives on Employment Relations. *Human Relations*, 45, 1103-1132.
- Katz, D. ve Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement Of Job and Work Involvement. *Journal Of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Ketchland, A. (1998). The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in a Public Accounting Setting. *Behavioral Research in Accounting*, 10, 112 -115.
- Kuczarski, T. D. (1996). Fostering an innovation mindset. *Journal of Consumer Marketing*, 13 (6), 7-13.

- Klein, S. M. ve Maher, J. R. (1966). Education Level and Satisfaction with Pay. Personnel Psychology, 19, 95-208.
- Kleinman, C. (2004). The Relationship Between Managerial Leadership Behaviors and Staff Nurse Retention. Hospital Topics, 82 (4), 2-9.
- Koberg, C. S., Detienne, D. R. ve Heppard, K. A. (2003). An Empirical Test of Environmental, Organizational, and Process Factors Affecting Incremental and Radical Innovation. Journal of High Technology Management Research, 14 (1), 21-45.
- Korman A. (1978). Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji (Çev:İlhan Akhun-Cevat Alkan). Ankara: M.E.B.Yayımları.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. ve Sapienza, H. J. (1995). Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision Making Teams: The Role of Procedural Justice. Academy of Management Journal, 38 (1), 60-84.
- Köksal, Ü. (1968). Yönetimde Moral ve İtibak. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Kreitner,R. ve Kinicki, A. (2004).Organizational Behavior (6). Arizona State University, Mc Graw Hill.
- Landy, J. F. (1989). Psychology of Work Behavior. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Larson, C. E., ve LaFasto, F. M. J. (1989). Teamwork: What Must Go Right, What Can Go Wrong. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Lawler, E. ve Hall, D. (1970). Relationship Of Job Characteristics To Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation. Journal Of Applied Psychology, 54, 305-312.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes Of Job Satisfaction. Handbook Of Industrial and Organizational Psychology. Chicago, IL: Rand McNally.
- Lodahl, T . ve Kejner, M. (1965). The Definition and Measurement Of Job Involvement. Lournal Of Applied Psychology, 49, 24-33.
- Luthans, F. (1989). Organizational Behavior, 7. NewYork: McGraw- Hill,Inc.
- Luthans, F. (1995). Organizational Behaviour, NewYork: McGraw- Hill,Inc.
- Lyytinen, K. ve Rose, G. M. (2004). Explaining Radical Innovation in System Development Organizations. Sprouts: Working Papers on Information Environments, Systems and Organizations, 4 (1), 1-16.

- Mathieu, J. ve Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates, and Consequences Of Organisational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mercer, D. (1997). Job Satisfaction and The Secondary Headteacher: The Creation Of a Model of Job Satisfaction. *Scholl Leadership and Management*, 17 (1), 57-68.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. ve Jackson, D. N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's The Nature Of The Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, J.P. Allen, N.J. ve Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 538-552.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publishing, Inc.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Topolnytsky, L. (1998). Commitment In A Changing World Of Work. *Canadian Psychology*, 39, 83-93.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., ve Wardlow, T. R. (1999). A Career Stage Analysis Of Police Officer Work Commitment. *Journal Of Criminal Justice*, 27 (6), 507-516.
- Morris, J. H. ve Sherman, D .J. (1981). Generalizability Of An Organizational Commitment Model. *Academic Management Journal*, 24 (3), 512–526.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Mottaz, C. J. (1989). An Analyses of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment. *The Sociological Quarterly*, 30, 1, 143-158.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., ve Porter. L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., ve Steers, R. (1982). *Employee Organizational linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism, And Turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Moore, L. ve Craig, L. (2008). *Intellectual Capital in Enterprise Success Strategy*. New Jersey: Revisited John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.

Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (1989). *Organizational Behavior* (2). USA: Houghton Mifflin Company.

Mullins L. J. (2000). *Management and Organizational Behavior* (3). London: Pitman Pub.

Muchinsky, P. M. (2000). *Psychology Applied to Work* (6). USA: Wadsworth.

Naumann, E. (1993). *Organizational Predictors of Expatriate Job Satisfaction*. *Journal of International Business Studies*, 24, 1, 61-81.

Ngo, H. Y. ve Tsang A. W. N. (1998). *Employment Practices and Organizational Commitment: Differential Effects For Men And Women?*. *The International Journal Of Organizational Analysis*, 6(3), 251-266.

Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003). *Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study*. *Journal of The Transportation Research Forum*, 57 (2), 83-98.

O'Connor, G. C. ve McDermott, C. M. (2004). *The Human Side of Radical Innovation*. *Journal of Engineering and Technology Management*, 21, 11-21.

Oslo Kılavuzu, (2005). *Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler* (3), Ankara: OECD ve Eurostat Ortak Yayımı, Tübitak.

Oslo Hand Book-OECD, (1995). OECD Publishing.

Oliver, N. (1990). *Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development*. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19-31.

O'Reilly, C. A. ve Caldwell, D. F. (1981). *The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification*. *Administrative Science Quarterly*, 26 (4), 597-616.

O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour*. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 492-499.

Organ, D. W., ve Lingl, A. (1995). *Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior*. *The Journal of Social Psychological*, 135 (3), 339-350.

Özgen, H., Azim, Ö. ve Azmi, Y. (2002) *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitapevi.

Öztürk, V., Koçyiğit, S. Ç. ve Bal, E. Ç. (2011). *Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği*. *Doğuş Üniversitesi*, 12 (1), 84-98.

- Perrons, R. K., Richards, M. G. ve Platts, K. (2004). The Effect of Industry Clockspeed on Make-buy Decisions in the Face of Radical Innovations: an Empirical Test. *International Journal of Innovation Management*, 8(4), 4431- 454.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 5, 603-609.
- Porter, L. W., Lawler, E. E. ve Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Price, J. L. (1972). *Handbook of Organizational Measurement*. D.C. Heath and Company, Lexington: NA.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations* (3). London: The Free Press.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior Concepts, Controversies, Applications*. New York: Prentice Hall International Inc.
- Rowden, R. W. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment. *The Leadership and Organization Development Journal* , 21 (1), 30-35.
- Saari, L. ve Judge, T. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 4 (4), 395-407.
- Sabuncuoglu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji* (4). Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the Control of Organization Behavior and Belief in B.M. Staw and G.R. Salancik, (Ed.), *New Directions in Organizational Behavior* (1-54). Chicago: St. Clair Press, 1-54. 3.
- Saleh, S. D. ve Hosek, J. (1976). Job Involvement: Concepts and Measurements, *The Academy Of Management Journal*, 19 (2), 213-224.
- Semadeni, M. ve Anderson, B. S. (2010). *Academy of Management Journal*, 53 (5), 1175-1193.
- Seybolt, J. W. (1976). Work Satisfaction as a Function of the Person-Environment Interaction. *Journal of Organizational Behaviour and Human Performance*, 17, 66-75.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (1994). *Managing Organization Behavior* (5). New York: John Willey and Sons, Inc.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2). San Francisco: Jossey-Boss Business and Management Series.

Schultz D. P. (1990). *Psychology and Industry Today*. New York: Maxwell Macmillian International.

Shahid. B. ve Bulent. M. (2002). An Extension And Evaluation Of Job Characteristics, Organizational Commitment And Job Satisfaction In An Expatriate, Guest Worker, Sales Setting. *The Journal Of Personal Selling & Sales Management*. 22 (1), 1-11.

Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16 (2), 143-150.

Sloane, P. ve Ward, M. (2001). Cohort Effects and Job Satisfaction of Academics. *Applied Economic Letters*, 8, 787-791.

Smith, M. (1998). *Developing An Innovation Culture*. Institute of Chartered Accountants, 69(4), 40-47.

Soyer, F. ve Can, Y. (2007). İş Tatmini İle Mesleki Beklenti ve Mesleki Destek Algılaması Arasındaki İlişki: Beden Eğitimi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *TSA*, 11 (3), 23-36.

Spector, P. E. (1996). *Industrial and Organizational Psychology. Research and Practice*. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Spector, P. E. (2000). *Industrial and Organizational Psychology* (2). Research and Practice. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Telman, N. (1987). *Stresle başa çıkma yöntemleri*. Gebze: TÜSSİDE.

Tınar, M.Y. (1997). Mesleki Sosyalleşme ve Kişilik. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12, 1.

Tsui, A. S., Egan, T. D. ve O'Reilly, C. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*. 37 (4), 549- 579.

Tuten, T. L. ve Neidermeyer, P. E. (2004). Performance, Satisfaction and Turnover in Call Centers The Effects Of Stres and Optimism. *Journal Of Business Research*, 57, 26-34.

Tushman, M. ve Nadler, D. (1986). *Organizing for Innovation*. California Management Review, 28 (3), 74-92.

Türk Dil Kurumu (TDK), (2011-2012). *Büyük Türkçe Sözlük*, Ankara.

- Vallejo, R. D., Vallejo, J. A. D. ve Parra, S. O. (2001). Job Satisfaction in Banking Workers. *Psicothema*, 13 (4), 629-635.
- Vecchio, R. P. (1991). *Organizational Behavior* (2). London: Mc Graw Hill Book Company.
- Vroom, H. V. (1962). Ego involvement, Job Satisfaction and Job Performance. *Personal Psychology*, 15, 159-177.
- Vroom H.V. (1967). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Williams, T. (1998). Job Satisfaction in Teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 9 (5), 782-799.
- Williams, J. W. (1994). İşletmelerde İletişim, (Çeviren:Yılmaz Büyükersen, S.Öz-Alp, H.Seçim), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Wiener, Y. (1982). Commitment In Organizations: A Normative View. *Academy Of Management Review*, 7, 418-428.
- Wasti, S. A. (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış. Z. Aycan (Ed.), *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (201-224). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40, (4), 228-255.
- Wasti, S. A. (2002). Affective and Continuance Commitment To The Organization: Test Of An İntegrated Model In The Turkish Context. *International Journal Of Intercultural Relations*, 26, 525-550.
- Yamada, Y. (2002). Profile Of Home Careaides, Nursing Home Aides, And Hospital Aides: Historical Changes and Data Recommendations. *Gerontologist* 42 (2), 199–206
- Ye, F. (2010). Innovation or Imitation? -An Exploratory Study of Bandit Gadgets Made by the Chinese SMEs. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1, 656-662.
- Yılmaz, B., Korkut, Ş. ve Köse, E. (2010). Ankara’daki Üniversite ve Halk Kütüphanelerinde Çalışan Kütüphanecilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma. *Bilgi Dünyası*, 11 (1), 49-80.
- Zhou, W. (2009). Innovation, Imitation and Competition. *The B. E. Journal of Economic Analysis ve Policy*, 9 (1), 1-14.



## EKLER

### EK 1. ANKET FORMU



#### İş ve İşyeri ile İlgili İşgören Tutumlarının Yenilik Karakteri ve Başarısı Üzerindeki Etkileri

Bu anket formu, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülen 'İş ve işyeri ile ilgili işgören tutumlarının yenilik karakteri ve başarısı üzerindeki etkileri' başlıklı yüksek lisans tez çalışması ile ilgilidir. Araştırma anketimiz konusu bilimsel temellere dayalı hipotezlerimizi test etmeye yönelik tasarlanmıştır. Anketi oluşturan soruları cevaplamak, şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır; Teori ve uygulama arasındaki benzerlik ve farklılıkları keşfetmemizdeki heyecanımızı paylaşacağınız düşüncesi ile gönüllü katılımınızı kuvvetle ümit etmekteyiz. Elde ettiğimiz bulgular sizlere elektronik posta veya normal posta ile bildirilecektir, ancak elde ettiğimiz istatistiklerin bilgisayar ortamına aktarılmasında tüm bireysel ve firma bilgilerin gizli tutulacağından ötürü, elde edilecek sonuçlar firma ve kişi adı belirtilmeksizin genel ve ortalama şeklinde sizlere iletilmesi öngörülmüştür. İlginiz ve desteğiniz için peşin teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde kolaylık ve başarılar dileriz. Saygılarımızla

Doç. Dr. Çağrı BULUT, cagri.bulut@yasar.edu.tr  
Araş. Gör. Selin GENÇTÜRK, selin.gencturk@yasar.edu.tr  
Telefon: 0232 411 51 66 Fax: 0232 374 54 74  
Yaşar Üniversitesi, SBE, İşletme Ana Bilim Dalı

Firmanızın Sektörü(İş kolu):..... Çalışan sayınız:.....
İşletmenizin yaşı:.....
Yaşınız:..... Bu Firmada Çalışma Süreniz:.....yıl
Cinsiyetiniz: Bay/Bayan
Eğitim Durumunuz: a)İlk veya ortaokul b)Lise c)Yüksek okul d)Lisans e)Yüksek lisans/doktora
Departmanınız: a)Üretim(Satın alma, İmalat, Kalite Kontrol, Ar-Ge) b) Satış- Pazarlama c) Muhasebe, Finans, Personel (İnsan Kaynakları) d)Diğer....
Pozisyonunuz: a) İşçi b)Büro Çalışanı c)Ustabaşı/Usta d)Orta Kademe Yönetici e)Üst düzey Yönetici f)İşletme Sahibi g)Diğer

Bu anket sorularını cevaplarken firma genelini düşünerek her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz.

**1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum**  
**5: Kesinlikle Katılıyorum**

Aşağıdaki sorular işyeriniz (**firmanız**) ile ilgili tutumlarınızı ölçmektedir.

<b>DUYGUSAL BAĞLILIK</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
AC1 Kariyerimin geri kalanını bu işyerinde geçirmekten mutlu oluyorum.					
AC2 İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissederim.					
AC3 İşyerimde kendimi ‘ailenin bir parçası’ olarak hissederim.					
AC4 İşyerime karşı duygusal bir bağ hissederim.					
AC5 İşyerim benim için özel bir anlam taşır.					
AC6 İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissederim.					
<b>DEVAM BAĞLILIĞI</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
CC1 İstesem bile şimdiki firmamdan ayrılmak benim için çok zor olur.					
CC2 Şu an firmamdan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.					
CC3 Şu an firmamda kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir.					
CC4 Firmamdan ayrılmayı düşünmek için seçeneğimin çok az olduğunu düşünüyorum.					
CC5 Firmamdan ayrılmama nedenlerimden biri de alternatiflerin azlığıdır.					
CC6 Firmama bu kadar katkımla olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
<b>NORMATİF BAĞLILIK</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
NC1 Firmamda çalışmaya devam etmek için kendimi zorunlu hissediyorum.					
NC2 Benim için avantajlı olsa bile, firmamdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
NC3 Firmamdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.					
NC4 Firmam benim bağlılığımı hak ediyor.					
NC5 Firmamdaki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.					
NC6 Kariyer gelişimim açısından firmama çok şey borçluyum.					

Aşağıdaki sorular yaptığınız iş (işiniz) ile ilgili tutumlarınızı ölçmektedir.

**1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum**  
**5: Kesinlikle Katılıyorum**

<b>İŞE KATILIM</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
J11 Bu işte çalışıyor olmak başıma gelen en güzel şeylerden biridir.					
J12 Benim için işim, benliğimin önemli bir parçasıdır.					
J13 İşimin bütün ayrıntılarıyla yakından ilgilenirim.					
J14 İşimle yaşıyorum, işim benim için yemek yemek, nefes almak kadar önemlidir.					
J15 İlgili alanlarımın çoğu işim üzerinde yoğunlaşır.					
J16 İşime çok bağlıyım.					
J17 Hiçbir zaman kendimi işimden kopmuş hissetmem.					
J18 Kişisel hedeflerimin çoğu işimle bütünleşmiştir.					
J19 İşim yaşamımda merkezi bir öneme sahiptir.					
J110 Zamanımın önemli bir kısmında işimle meşgul olmaktan hoşlanırım.					
<b>ÜCRET</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
W1 Yaptığım iş için adil bir para aldığımı hissediyorum.					
W2 Kazandığım parayı düşündüğümde firmam tarafından takdir edildiğimi düşünüyorum.					
W3 Yapılan maaş artışlarından memnunum.					
W4 İşim gereği sık sık maaş artışı veya prim alırım.					
<b>TERFİ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
P1 İşimde terfi şansım çok yüksek.					
P2 İşini iyi yapanın adil bir şekilde terfi şansı vardır.					
P3 Aldığım terfilerden oldukça memnunum.					
P4 Terfi sistemimiz diğer işletmelerle benzerdir.					
<b>YÖNETİM</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
S1 Yöneticim işiyle bütünleşmiştir.					
S2 Yöneticim astlarına eşit mesafede durur.					

S3 Yöneticimle çalışmaktan keyif alıyorum.					
S4 Yöneticim çalışanlarının duygularını dikkate alır.					
<b>YAN ÖDEME/EK GELİR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
FB1 Bu kuruluşun bize sağladığı olanaklar en az diğerleri kadardır.					
FB2 İşimin sağladığı ek imkanlardan memnunum.					
FB3 Sunulan ek imkanlar diğer işlere kıyasla oldukça adildir.					
FB4 İşimle ilgili her türlü ek imkana sahibim.					
<b>ÖDÜL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
R1 İşimizde başarılı olanlar tanınır.					
R2 Elde ettiğim başarılar için takdir edilirim.					
R3 Aynı işi yapan meslektaşlarım başarıları karşılığında ödüllendirilir.					
R4 İşimle ilgili çabalarımın karşılığını alıyorum.					
<b>ÇALIŞMA ŞARTLARI VE KURALLAR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
B1 İşim ile ilgili kural ve prosedürler yaptığım işe yardımcı olur.					
B2 İşimi iyi yaptığım için bürokrasi bana engel olmaz.					
B3 İşim ile ilgili yapılacak çok şey var.					
B4 Bu işim ile ilgili çok fazla evrakla uğraşıyorum.					
<b>ÇALIŞMA ARKADAŞLARI</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
CL1 İş arkadaşlarımdan oldukça memnunum.					
CL2 İş arkadaşlarım performansımı etkiliyor.					
CL3 İş arkadaşlarım eğlencelidir.					
CL4 İşimde rekabet yüksektir.					
<b>İŞİN KENDİSİ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
J1 İşimin anlamlı olduğunu hissediyorum.					
J2 İşte yaptığım şeylerden hoşlanıyorum.					
J3 İşimden keyif alıyorum.					
J4 İşim eğlencelidir.					
<b>KURUM İÇİ İLETİŞİM</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

I1 Diğer birimlerle işim gereği iletişimim güçlüdür.					
I2 İşim kurumsal hedeflere değer katar.					
I3 İşimden ötürü işyerindeki gündemi biliyorum.					
I4 İş tanımlarımız nettir.					

Aşağıdaki sorular yaptığınız iş yeriniz (**firmanız**) ile ilgili tutumlarınızı ölçmektedir.

**1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum  
5: Kesinlikle Katılıyorum**

<b>ARTİMSAL YENİLİK</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
AR1 Tamamen yeni bir süreç, pazarlama tekniği, ürün ve hizmet geliştirmektense, mevcut durumumuzu adım adım iyileştirme düşüncesi üzerine kuruludur.					
AR2 Mevcut pazarlarımızdaki ürünlerimizde küçük yenilikler yapıyoruz.					
AR3 Mevcut ürünlerimizi modifiye ederek yeni pazarlara giriyoruz.					
AR4 Yeni ürün geliştirirken mevcut ürün grubumuza sadık kalıyoruz.					
AR5 Tüm (lojistik, imalat, hizmet, satın alma) süreçlerimizi adım adım iyileştirmeye çalışıyoruz.					
AR6 Yönetim tarzımızda iyileştirmeler yaparak genel performansı arttırmaya çalışıyoruz.					
<b>RADİKAL YENİLİK</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
RY1 Yenilik stratejimiz mevcut ürün/hizmet ve süreçlerimizi iyileştirmek yerine öncekinden tamamen farklı, köklü değişiklikler üzerine kuruludur.					
RY2 Mevcut pazarlarımıza mevcut ürünlerimizden tamamen farklı yeni ürün/hizmetler sunuyoruz.					
RY3 Yeni pazarlara mevcut ürünlerimizden tamamıyla farklı yeni ürün gruplarıyla giriyoruz.					
RY4 Yeni ürün/hizmet geliştirirken ana ürün grubumuzdan oldukça farklı olmaya çalışıyoruz.					
RY5 Etkinliğimizi arttırmak amacıyla tamamen yeni süreçler geliştiriyoruz.					
RY6 Genel performansımızı arttırmak amacıyla yönetim tarzımızda köklü değişikliklere başvuruyoruz.					
<b>İMİTASYON</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
IM1 Yenilik stratejimiz daha önceden pazarlarda kabul/talep görmüş ürün ve hizmetlere benzer ürünler geliştirme düşüncesi üzerine kuruludur.					
IM2 Yeni ürünlerimiz pazardaki mevcut ürünlere çok benzerdir.					
IM3 Dış pazarlardaki yeni ürünleri kendi pazarlarımıza uyarlarız.					
IM4 Daha önce denenmiş ve başarılı olmuş yeni süreçleri firmamızda uyguluyoruz.					
IM5 Dış pazarlarda farklı (hizmet, süreç, lojistik, imalat) ile ilgili yapılan yenilikleri kendi mevcut pazarımızda uyguluyoruz.					

***Teşekkür Ederiz.***

*Araştırmanın genel sonuçları ile ilgili özel raporumuzun size ulaşmasını istiyorsanız elektronik posta adresinizi yazabilirsiniz.*

**e-posta:**.....