**T.C.**
**EGE ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**İşletme Anabilim Dalı**
**Yönetim Bilimi ve Organizasyon Bilim Dalı**

# DEĞİŞİM YAŞANAN ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hakan SÖNMEZ**

**DANIŞMANI: Yrd. Doç. Dr. Aydın KOÇAK**

**İZMİR-2014**

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları kaynaklar bölümünde gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Hakan SÖNMEZ



**T.C.EGE ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS**

**TEZ SAVUNMA TUTANAĞI**

**ÖĞRENCİNİN**

**Adı Soyadı** : **Hakan SÖNMEZ**

**Numarası** : **92-10-5040**

**Anabilim Dalı** : **İŞLETME( Yönetim Bilimi ve Organizasyon )**

**Tez Başlığı (Türkçe)** : **Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

**Tez Başlığı (İngilizce)** : **The Relationship Job Satisfaction and Organizational Commitment in Change Experienced Organizational**

**Tez Savunma Tarihi** : **28.01.2014**

**Tez Başlığı Değişikliği Varsa Yeni Başlık:**

**JÜRİ ÜYELERİ**

**Jüri Başkanı**

Unvan, Adı, Soyadı : **Yrd. Doç. Dr. Aydın KOÇAK**

Karar : ✓ Başarılı O Başarısız O Düzeltme

İmza : .....

**Jüri Üyesi**

Unvan, Adı, Soyadı : **Prof. Dr. A. Özlem ÖNDER**

Karar : ✓ Başarılı O Başarısız O Düzeltme

İmza : .....

**Jüri Üyesi**

Unvan, Adı, Soyadı : **Yrd. Doç. Dr. Burak ÇAPRAZ**

Karar : O Başarılı O Başarısız O Düzeltme

İmza : .....

**TEZ HAKKINDA JÜRİNİN GENEL GÖRÜŞÜ**

(Jüri Başkanı Tarafından Doldurulacaktır)

**Tez savunması sonucunda öğrenci tarafından hazırlanan çalışma;**

**Oybirliğiyle** O ✓

**Oy çokluğuyla** O

| **Başarılıdır** | **Düzeltilmelidir** | **Başarısızdır** |
|---|---|---|
| ✓ | | |

- Bu tutanak üç (3) işgünü içerisinde jüri üyelerinin raporlarıyla beraber Anabilim Dalı Başkanlığı üst yazısıyla Enstitü Müdürlüğüne gönderilmelidir.
- Tezli yüksek lisans programlarında düzeltme alan öğrencinin 3 (üç) ay içerisinde yeniden savunmaya girmesi zorunludur.

## ÖNSÖZ

Gelişen ve yenilenen süreçlerle birlikte örgütsel değişimine duyulan önemin de hızla arttığı günümüz koşullarında örgütlerin faaliyetlerini gözden geçirmeleri ve yeniden düzenlemeleri önem arzetmektedir. Örgütlerin bu değişim karşısında ayakta kalabilmeleri ve rekabette üstün konuma gelebilmeleri için çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve yaptıkları işten duydukları tatmin seviyesini göz önünde bulundurması, örgütlerin değişim süreci ile ulaşmak istediği hedeflere varmasında başat faktörlerden birisi haline gelmiştir. Bu bağlamda tezimin konusu, değişim yaşanan örgütlerde yeniden yapılanma süreci ile birlikte bunun çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Yüksek lisans tezimin fikir aşamasından, tamamlanmasına kadar olan süreçte, ailemin ve değerli hocalarımın katkılarını ve desteklerini hep arkamda hissettim. Bu nedenle yüksek lisans tezimi hazırlama sürecinde beni teşvik eden ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Aydın KOÇAK'a ve tecrübesi ve katkılarıyla yol gösteren değerli hocalarım Prof. Dr. Asiye Özlem Önder'e, Prof. Dr. Haluk Soyuer'e ve Yrd. Doç. Dr. Burak ÇAPRAZ'a, uygulama çalışmasının yapıldığı kurum gizli tutulduğundan ismini belirtemediğim ancak araştırmayı yapmama izin veren ve araştırma süresince yardımı dokunan kurumun tüm üst düzey yöneticilerine, yetkililerine ve çalışanlarına teşekkür eder çalışmanın tüm paydaşlar için faydalı olmasını dilerim.

Hakan SÖNMEZ
Ocak 2014

**İÇİNDEKİLER** **Sayfa No**

**GİRİŞ** ..... 1

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**İŞ TATMİNİ** ..... 5

1.1. İş Tatmininin Önemi ..... 6

1.2. İş Tatmini ile İlgili Model ve Teoriler ..... 8

1.2.1. Kapsam Teorileri ..... 10

1.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı ..... 10

1.2.1.1.1. Fizyolojik İhtiyaçlar ..... 14

1.2.1.1.2. Güvenlik İhtiyaçları ..... 15

1.2.1.1.3. Sosyal İhtiyaçlar ..... 16

1.2.1.1.4. Kendini Gösterme İhtiyacı ..... 16

1.2.1.1.5. Kendini Tamamlama İhtiyacı ..... 17

1.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ..... 18

1.2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi ..... 22

1.2.1.4. ERG (Existance, Relatedness and Growth) Varolma, İlişki Kurma, Gelişme Teorisi ..... 23

1.2.2. Süreç Teorileri ..... 25

1.2.2.1. Victor Room'um Bekleyiş Teorisi ..... 26

1.2.2.2. Lawler ve Porter'ın Bekleyiş Teorisi ..... 29

1.2.2.3. Davranış Şartlandırması-Sonuçsal Koşullandırma Teorisi ..... 31

1.2.2.4. J. Stacey Adams'ın Eşitlik Teorisi ..... 33

1.2.2.5. Katzell Fark Teorisi ..... 35

1.2.2.6. Edvin Locke'un Amaç Teorisi ..... 35

1.2.2.7. Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Teorisi ..... 36

1.2.2.8. Bilişsel Değerlendirme Teorisi ..... 37

1.3. İş Tatminine Etki Eden Faktörler ..... 38

1.3.1. İş Tatminine Etki Eden Bireysel Faktörler ..... 38

1.3.1.1. Cinsiyet ..... 38

1.3.1.2. Yaş ..... 39

1.3.1.3. Eğitim Durumu ..... 40

1.3.1.4. Statü ..... 42
1.3.1.5. Kişilik ..... 42
1.3.2. İş Tatminine Etki Eden Örgütsel Faktörler ..... 43
1.3.2.1. İşin Kendisi ..... 44
1.3.2.2. Ücret ..... 45
1.3.2.3. Terfi Olanakları ..... 46
1.3.2.4. Çalışma Ortamı ve Çalışma Koşulları ..... 47
1.3.2.5. İletişim ..... 48
1.3.2.6. Güvenlik ..... 49
1.3.2.7. Kararlara Katılma ..... 49
1.3.2.8. Yönetim Tarzı ..... 49
1.3.2.9. Çalışma Arkadaşları ..... 50
1.3.2.10. Takdir Edilme ..... 50

**İKİNCİ BÖLÜM**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK** ..... 53
2.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi ..... 55
2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılmasıyla İlgili Modeller ..... 57
2.2.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli ..... 59
2.2.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Modeli ..... 59
2.2.3. Mowday, Porter ve Steers' ın Örgütsel Bağlılık Modeli ..... 60
2.2.4. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Modeli ..... 60
2.2.5. Meyer ve Allen' ın Çok Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ..... 61
2.2.5.1. Duygusal Bağlılık ..... 61
2.2.5.2. Devam Bağlılığı ..... 63
2.2.5.3. Normatif Bağlılık ..... 64
2.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri ..... 65
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ..... 66
2.4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler ..... 66
2.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Göreve İlişkin Faktörler ..... 67
2.4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Yapısal Faktörler ..... 68
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları ..... 71
2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık ..... 71
2.5.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık ..... 72

2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık ..... 72

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK AMPİRİK BİR UYGULAMA** ..... 74

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi ..... 74

3.2.Araştırma Soruları ..... 75

3.3.Araştırmanın Hipotezleri ..... 76

3.4.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları ..... 76

3.5. Araştırmanın Yöntemi ..... 77

3.5.1. Araştırmanın Örneklemi ..... 77

3.5.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları ..... 78

3.6. Araştırmanın Bulguları ..... 78

3.6. 1.Ankete Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler ..... 79

3.6.2. İş Tatminine İlişkin Analizler ..... 81

3.6.2.1. İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi ..... 81

3.6.2.2. İş Tatmini Faktör Analizi ..... 83

3.6.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Analizler ..... 85

3.6.3.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi ..... 85

3.6.3.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Faktör Analizi ..... 88

3.6.3.4. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlgili Bazı Tanımlayıcı İstatistikler ..... 92

3.6.3.5. İş Tatmininin ve Örgütsel Bağlılığın Bazı Demografik Değişkenlerle Analizi ..... 96

3.6.4. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişkinin Analizi ..... 112

**TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER** ..... 115

**EKLER** ..... 125

**Ek 1:** Anket Formu ..... 125

**KAYNAKÇA** ..... 128

**ÖZGEÇMİŞ** ..... 138

**ÖZET** ..... 139

**ABSTRACT** ..... 140

## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil 1:**Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı ..... 12
**Şekil 2:**Motivasyon Süreci..... 13
**Şekil 3:**Motive Edici Faktörler ve Hijyen Faktörlerinin Motivasyonla İlişkisi..... 20
**Şekil 4:**Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Herzberg'in..... 21
**Şekil 5:** ERG Teorisi..... 24
**Şekil 6:** Temel Beklenti Teorisi..... 27
**Şekil 7:** Lawler ve Poerter'ın Bekleyiş Teorisi..... 30
**Şekil 8:** Sonuçsal Şartlandırma. ..... 32
**Şekil 9:** Eşitsizlik Teorisine Göre Algılanan İki Durum. ..... 33
**Şekil 10:** Cranny ve Smith'in Süreç Modeli..... 37
**Şekil 11:** Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı ..... 57
**Şekil 12:** Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı..... 58
**Şekil 13:** Araştırma Modelin Yapısı..... 74

## TABLOLAR LİSTESİ

**Tablo 1:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Örgütsel İhtiyaçlara Yansıması .....13
**Tablo 2:** Maslowun İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Teorisinin Karşılaştırılması……...25
**Tablo 3:** Katılımcıların Demografik Özellikleri.....80
**Tablo 4:** İş Tatmini ile İlgili Faktörlerin Güvenilirlik Analizi.....82
**Tablo 5:** İş Tatmini için KMO ve Barlett's Testi Sonuçları.....83
**Tablo 6:** İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen İlk Yönlendirilmiş Matrisi…...…….84
**Tablo 7:** Sorular Çıkarılmadan Önce Örgütsel Bağlılıkla ile İlgili Ölçeğin Güvenilirlik Analizi…….86
**Tablo 8:** Sorular Çıkarıldıktan Sonra Örgütsel Bağlılıkla ile İlgili Ölçeğin Güvenilirlik Analizi…….87
**Tablo 9:** Örgütsel Bağlılık İçin KMO ve Barlett's Testi Sonuçları .....88
**Tablo 10:** Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen İlk Yönlendirilmiş Matrisi.....89
**Tablo 11:** Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Son Yönlendirilmiş Matrisi.....91
**Tablo 12:** İş Tatmini Ölçeğiyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....93
**Tablo 13:** Örgütsel Bağlılık Ölçeğiyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....95
**Tablo 14:** İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması .....96
**Tablo 15:** İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Medeni Durum Açısından Karşılaştırılması……. .....97
**Tablo 16:** İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Yaş Grupları Açısından Karşılaştırılması 98
**Tablo 17:** Yaş Gruplarına Göre Çoklu Karşılaştırma Tukey (HSD) Testi Sonuçları ....99
**Tablo 18:** İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Eğitim Grupları Açısından Karşılaştırılması.. .....101
**Tablo 19:** Eğitim Gruplarına Göre Çoklu Karşılaştırma Tukey (HSD) Testi Sonuçları….. .....102
**Tablo 20:** İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Kurumdaki Çalışma Süresine Açısından Karşılaştırılması .....104
**Tablo 21:** Kurumda Çalışma Süresine Göre Çoklu Karşılaştırma Tukey (HSD) Testi Sonuçları .....105
**Tablo 22:** İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Ücret Grupları Açısından Karşılaştırılması… .....108
**Tablo 23:** Ücret Gruplarına Göre Çoklu Karşılaştırma Tukey (HSD) Testi Sonuçları……110
**Tablo 24:** İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Kurumdaki Görev Açısından Karşılaştırılması .....111
**Tablo 25:** İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Görev Yapılan Bölüm Açısından Karşılaştırılması .....112

**Tablo 26:** Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Oluşturan Boyutlar Arasındaki İlişki ..... 113

## GİRİŞ

İnsanlar gereksinimlerini karşılamak, amaçlarını gerçekleştirmek için her zaman işbirliği ihtiyacı duymuş ve bu amaçlarla bir araya gelerek örgütleri oluşturmuşlardır. Örgütler, günümüzde insan yaşamının her alanında etkili olmuş ve insanlar için bir zorunluluk haline gelmiştir (Tabancalı, 2000:314). Ayrıca yaşadığımız rekabet ortamı, örgütlerin sürekli olarak çevredeki gelişmelere karşı duyarlı olmalarını gerektirmektedir. Bununla birlikte örgütler değişim yönünde yer alarak, faaliyet gösterdikleri alanda proaktif bir yaklaşım içerisinde, rakiplerden önde olmak ve varlıklarını sürdürmek zorundadırlar. Rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde etmek, rakiplerden önce müşteri değeri yaratacak yeni pazar fırsatları yakalamak, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek, rekabetçi üstünlük kazanmanın temel stratejilerindendir (Basım ve Şeşen:2008:382).

Örgütlerin temel amacı, var olan bütün kaynaklarını örgütsel amaçlar doğrultusunda en etkili ve en verimli şekilde kullanarak faaliyetlerini sürdürmektir. Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütlerin sosyal birer sistem olarak ele alınmaya başlanmasıyla başarılarının sadece yapı, strateji ve teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlı kalamayacağı da anlaşılmıştır. Bu ise çoğu yöneticinin dikkatini, sahip olduğu en değerli öz varlık olarak kabul edilen insan kaynağına yöneltmiştir (Vural ve Coşkun, 2007:141). Unutmamak gerekir ki örgütler de tıpkı yaşayan organizmalar gibi gelişimlerini sürdürmek ve devamlılıklarını sağlamak için sürekli olarak bir değişime uğrarlar. Teknik uygulamalarının yanında, yönetim anlayışında da sürekli bir şekilde değişime giden örgütler, müşterilerine sundukları ürün veya hizmetin daha az maliyette, daha kaliteli ve daha kısa sürelerde gerçekleştirilmesi için çaba göstermektedirler. Bununla birlikte, çevreleriyle sürekli bir etkileşim halinde olan ve açık birer sistem olan bireyler ve örgütler, sürekli olarak değişen ve gelişen çevrelerine karşı duyarlı olmak, uyum sağlamak zorundadırlar. Değişimin bu denli hızlı yaşandığı günümüz örgütlerinde asıl önemli olan olgu ise, değişimden korkmak yerine değişimin ne zaman ve nasıl yapılacağına odaklanmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:207).

En basit tanımıyla, yönetimin işlerin insanlar aracılığıyla yapılması olduğunu dikkate alırsak, insan kaynağının niceliği ve niteliğinin ötesinde örgüte duydukları bağlılığın yöneticiler açısından ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Diğer üretim faktörlerinden farklı olarak daha aktif bir özellik gösteren insan kaynağı, kendi amaçlarına ulaştığı ölçüde örgütsel amaçlar için çalışmaktadır. Etkili bir şekilde çalışabilmesi için de örgüt amaçlarını benimsemesi ve örgütsel bağlılığın artırılması gerekmektedir. Öte yandan günümüz rekabet ortamında örgütler, her zamankinden daha fazla müşteri ve öğrenme odaklı olmak, takım çalışmasına ve sinerjiye önem veren süreçler tasarlamak zorundadırlar. Bu ise her şeyden önce arzu edilen örgütsel çıktıları gerçekleştirmek üzere fiziksel, duygusal ve entelektüel enerjisini birleştirebilen yüksek düzeyde bağlılığı olan insan kaynağı gerektirmektedir (Vural ve Coşkun, 2007:141-142). Bu açıdan bakıldığında örgütlerin varlığı ve devamlılığı, yeniliklerden faydalanabilmesi için insan unsuru çok önemli bir unsur haline gelmiştir. Ayrıca çalışanların işe devamlılıklarının sağlanması, örgütün belirlenmiş olan amaçlarını gerçekleştirmede oldukça etkili olan bir araç olmuştur (Güçlü, 2006:5).

Örgüt teorisi içerisinde, örgütsel değişimin önemi artmaktadır. İnsan kaynakları yönetim stratejisi de örgütteki değişimi temel almaktadır. Özellikle örgütün iç ve dış çevresi belirleyici bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte örgütsel değişim için yeni yaklaşımlar, örgüt yönetiminin çağdaş düşünce tarzını ortaya koymayı zorunlu kılmaktadır (Doğan, 2004:119). Ayrıca, davranış değişikliği, diğer insanların söz konusu davranıştan nasıl etkilendiğini kavramayı gerektirir ve bu süreç sancılı bir süreçtir. Değişim sabır gerektirmekle birlikte bazen günler, haftalar hatta aylar sürmektedir. Bununla birlikte değişim inanç gerektirmektedir. Başlangıçta küçük çabalar, küçük sonuçlar getirirken çabalar büyüdükçe sonuçlarda büyümektedir (Taşkın, 1997:233). 2000'li yıllarla birlikte, örgüt ve yönetim alanında işbirliği, rekabet, kalite, verimlilik, etik, toplumsal sorumluluk, insan kaynakları yönetimi, teknoloji, öğrenme, öğrenen organizasyonlar gibi kavramlar örgütlerin stratejilerini belirleyen kavramlar olmuştur (Doğan, 2004:159).

Örgütlerin, çevrenin değişmesiyle birlikte daha karmaşık bir boyut kazanması sonucunda belirsizlik artmaktadır. Bu nedenle örgütlerin başarısı eski yapıya ve organizasyon faaliyetlerine göre daha güç olmaktadır. Bu noktada örgütlerin sadece yöneticilerinin ehil kişiler olması yeterli olmamaktadır. Örgütler, pek çok alt sistemden oluşan, sürekli değişen ve gelişen organizasyonlar olduğu için çevresel değişkenler örgütleri değişime zorlamaktadır (Dinçer, 1992:3-4). Ayrıca, örgütlerin başarısında, emek faktörünün ikinci plana atıldığı zamanlardan günümüze doğru bir değişim yaşanmaktadır. Gerek araştırmacılar gerekse yöneticiler, işverenler tarafından modern yönetim anlayışında, örgütlerin başarısını belirleyen en önemli unsurun insan olduğunu görmüşlerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 1995:121).

Ekonomik, sosyal, teknolojik, sosyo kültürel, ekolojik ve demografik dönüşümlerin çok hızlı bir şekilde önem kazandığı gören yöneticiler (Aktan, 2003:6), örgütlerin yaşanan bu değişime uyum gösterebilmesi ve kendilerinden beklenilen ürün veya hizmetleri en kaliteli, en verimli şekilde sunabilmesi için yetenekli çalışanları örgütte tutabilmenin yollarını aramaktadırlar. Verimli, iş tatmini ve motivasyonu yüksek çalışanları örgütte tutabilmek, yeni bir çalışanın örgüte alınıp eğitilmesinden daha az maliyetlidir. Çalışanları örgüte bağlı kılabilmek, onların gereksinimlerini ön planda tutarak görevlerine olan ilgilerini artırabilmek, yaptıkları işten ve örgütten gurur duymalarını sağlamak, üzerinde önemle durulması gereken konular haline gelmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2006:136).

Örgütlerin en önemli değerleri sahip oldukları çalışanlarıdır. Çalışanların performansı ise doğrudan örgütün başarısını etkileyen en önemli unsurların başında gelmektedir. Çalışanların gerek yüksek performans göstererek görevlerini yerine getirebilmeleri gerekse de örgüt içinde verimli bir şekilde çalışabilmeleri için de yaptıkları işten tatmin olmaları ve örgütlerine karşı bağlılık duyguları gerekmektedir. Bu düşünceden yola çıkarak, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyinin ne olduğu ve çalışanların yaptıkları işten ne derece tatmin olduklarını tespit etmek amacıyla bu tez çalışması gerçekleştirilmiştir.

İş tatmininin ve örgütsel bağlılığın ölçülmesi, akademik yazında en çok tartışılan ve araştırılan konulardan biridir. Uygulamanın gerçekleştirildiği kurumda insan kaynakları ve bilişim teknolojileri başta olmak üzere makro düzeyde yeniden yapılanma çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle uygulanan politka ve stratejilerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve ne derece sahiplenildiği oldukça önem arz etmektedir. Bu açıdan yürütülen değişim çalışmalarının çalışanlar üzerindeki etkisini ölçmede bir araç olarak kullanılabilecek enstrümanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada çalışanların iş tatmini seviyesinin ve örgütsel bağlılıklarının ölçülmesi değişimin etkisinin belirlenmesinde bir araç olarak kullanılmıştır.

Bu çalışmayı diğer çalışmalardan farklı kılan araştırmanın kurum bünyesinde makro düzeyde uygulanan değişim uygulamalandığı bir süreç içerisinde gerçekleştirilmesi ve özellikle değişime karşı direnç yaşanma ihtimalinin çok yüksek olduğu bir dönemde yapılıyor olmasıdır. Bu kapsamda çalışanların iş tatminlerini ölçmek için literatürde en çok kullanılan Minnesota İş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte iş tatmini ile ilgili sorgulanan içsel ve dışsal boyutlar araştırma kapsamına alınmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için ise Allen ve Meyer'in "3 Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli" kullanılmıştır. Anket yöntemi kullanılarak elde edilen veriler SPSS 15.0 programında analiz edilmiş ve tablolar halinde sunulmuştur. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iş tatmini kavramı, iş tatminiyle ilgili model ve teoriler, iş tatminini etkileyen faktörlere değinilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramına yer verilerek, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler ele alınmış ve örgütsel bağlılık sonuçları anlatılmıştır. Üçüncü bölümde iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelemiştir. Ayrıca analiz sonuçlarına göre yorumlamalar yapılmış ilişkiyi etkileyen sebeplere değinilmiş ve tavsiyeler de bulunulmuştur.

# BİRİNCİ BÖLÜM

# İŞ TATMİNİ

Örgütsel davranış açısından en önemli tutumlardan biri olarak kabul edilen iş tatmini bireyin işine karşı geliştirdiği tutumlardan birisi olup (Özkalp, 2004a:75), bireyin yaptığı işle ilgili olarak genel tutumudur (Robbins 1999:142). Bu nedenle çalışanların yapmış olduğu işine karşı içsel, dışsal ve genel görüşüne ilişkin pozitif ya da negatif duyguları içermektedir (Odom vd., 1990:157).

İş tatmini ile ilgili birçok tanım olmakla birlikte Shamir ve Salomon'a göre iş tatmini, işgörenin yapmış olduğu işinden dolayı kendisini iyi hissetme derecesidir. Bu nedenle de yapılan işin işgören açısından ne kadar anlamlı ve ne kadar tatmin edici olduğunu gösteren bir kavramdır (Shamir ve Salomon, 1985:455). Kantar ise iş tatminini, organizasyon içinde çalışan tüm elemanların benimsediği özel tutumlar grubu olarak tanımlamakta ve kişinin işine karşı tutumu ya da işine karşı gösterdiği tepki olarak ifade etmektedir. Çalışanların istekleriyle işin özellikleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen iş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk yada hoşnutsuzluk olarak ta tanımlanmaktadır (Kantar, 2008:19). Diğer bir tanıma göre iş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıklarının yanında, bireysel, ruhsal, fizyolojik duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin "beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin verdiği mutluluk" akla gelmelidir. Kantar'ın da belirtiği gibi işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk ile yakın bir ilişkisi olan iş tatmini aşağıdaki etmenlerle ilgilidir (Şimşek vd, 2003a:150):

- Tatmin, işgörenini işten elde ettiği maddi çıkarlar ile ilgilidir.
- Tatmin, işgüvenliği ile ilgilidir.
- Tatmin, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgilidir.
- Tatmin, üretimde bulunmaktan doğan gururla ilgilidir.
- Tatmin, umut verici mesleki projelerle ilgilidir.
- Tatmin, işin akışını ve hızını denetleyen işgörenin yeteneği ile ilgilidir.
- Tatmin, işyerinde olumlu beşeri ilişkilerle ilgilidir.
- Tatmin, amirinin tutumu ile ilgilidir.
- Tatmin, sendikal ilişkilerle de ilgilidir.

Görüldüğü gibi iş tatmini kavramı ile ilgili olarak birçok tanım yapmak mümkündür. Genel olaral iş tatminini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk olarak tanımlanabilir (Eren, 2004:202; Şimşek vd., 2003a:150).

### 1.1. İş Tatmininin Önemi

İşletme yöneticileri, çalıştırdıkları işgörenlerin işlerinden ve işletmeden tatmin olmalarını ve çalışanların kendilerini işletmeye adamalarını isterler. Yüksek moralin bir göstergesi olan böyle bir durum ancak motivasyon konusuna gereken önemin verilmesine bağlıdır (Koparan, 1997;303). Ayrıca işgörenin yaptığı işinden tatmin olması, örgütün ürün üretmeye eşdeğer amacıdır. Bir örgüt ürünlerinin niteliğini ve niceliğini yükseltmeye çalışırken, işgörenlerinin işten duydukları tatmini de artırmak zorundadır (Başaran, 2000:215). Güven, bağlılık ve elde edilen çıktılarda iyileştirilmiş bir kalite yaratan iş tatmini, yönetimin en önemli konularından birisidir. Bu nedenle yöneticiler stratejilerini belirlerken iş tatmini sağlayacak süreçlere odaklanmalıdırlar (Tietjen ve Myers, 1998:226). Ayrıca çalışma hayatında ve örgütsel psikolojide en çok araştırılan konulardan birisi olan iş tatmini, iletişim gerekleri, sorumluluk ve görev çeşitliliği gibi iş koşullarının nesnel bir şekilde değerlendirimesi ile ilgili bir kavramdır (Dormann ve Zapf, 2001: 483). Bu nedenle iş tatmini, tüm yaşamımız süresince etkileri olan ve bu nedenle de üzerinde durulması gerekli olan bir kavramdır. Yöneticiler açısından bakıldığında, işgörenlerin yaptıkları işten duydukları tatminin neden önemli olduğu, genel olarak üç açıdan önemli bulunmaktadır. Bunlardan ilki, yaptığı işten tatmin olmayan işgören, işten kaçar ve elinden geldiğince şuanda sahip olduğu işinden ayrılmanın, diğer bir işe geçmek için çeşitli yollar aramaya başlar. Bu nedenle de örgüte önemli ölçüde zarar verir. İkinci önemli neden ise, iş tatmini yüksek olan birey, daha sağlıklı kabul edildiği için daha uzunca bir süre yaşam sürer. Sonuncu neden ise, iş tatmini yüksek olan işgörenin bu mutluluğunu iş dışında da sergilemeye başlamasıdır. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalarda, yaptığı işten tatmin olan işgörenin, işine zamanında geldiği, devamsızlık yapmadığı, işten ayrılma isteğinin çok düşük olduğu tespit edilmiştir (Özkalp, 2004a:80).

İşletme yöneticilerinin üzerinde önemle durdukları hususların başında mevcut kaynakların en etkili ve verimli bir şekilde kullanılması gelmektedir. Mevcut kaynakların kıt olması nedeniyle, bu kaynakların israf edilmeden kullanılması gerekmektedir. Örgütsel amaçlara ulaşmak ve kaynak israfını önlemek, ekonominin rasyonellik ve etkinlik ilkelerine bağlı olduğu için örgütsel etkinlik önem kazanmaktadır. Örgütsel etkinliğin ve verimliğin artırılmasında ise motivasyon kuramlarından yararlanmak mümkündür. Motive edilmiş bir işgören örgütsel amaçlara ulaşmada ve işletmenin başarısının artmasında önemli bir yere sahiptir (Şimşek vd, 2003a:152).

İşletmede sağlıklı bir çalışma ortamınının da göstergelerinden birisi olan iş tatmini, işletmelerde verimlilik ve kalitenin artması ya da azalması üzerinde önemli bir etkiye sahip olup, örgütsel bir bakış açısıyla işletme ve işgörenler açısından, üzerinde durulması gereken önemli konulardan birisidir (Gökçe, 2005: 41). İş tatminin önemli ve önemsiz olduğu konusundaki değişik görüşleri iki ana başlık altında gruplandırabiliriz. Birinci grup görüşler, iş tatminin önemli olduğunu kabul etmektedir. Bu görüşe göre (Kantar, 2008:22):

- Kişiler yaptıkları işe becerilerini ortaya koymak isterler.
- İş tatmini ile psikolojik olgunluk arasında pozitif ve yüksek bir ilişki vardır.
- İş tatminsizliğinin doğal sonucu hayal kırıklığıdır.
- Kişi zamanının büyük bir bölümünü uğrunda harcadığı işi onun için çok önemlidir.
- İnsanlar ekonomik açıdan gereksinim duymasa bile çalışmak isterler.
- İşinde yaratıcılığını kullanamayan kişler zamanının boşa geçirmektedir.
- İş tatminsizliği makro düzeyde toplumu da etkiler ve belirli değerlerin düşüşüne neden olur.

İkinci grup görüşü benimseyenlere göre ise:

- Bazı insanlar, uğraşmasız işi ve kolay kazancı isterler.
- Birey yeterince olgunlaşmamışsa bunun nedenini işte aramamak gerekir.
- İnsanların çoğu tekdüze işleri tercih eder.
- İnsanlar bazen çalışmamayı tercih etseler bile sosyal baskılar yüzünden çalışma yolunu seçerler.
- İşe yeterince önem vermemek bazen monotonluğu yenmeye yarar.

Tatmin olmuş bir işgörenin geliştirdiği olumlu davranışları, gerek işyerinde gerekse de özel yaşamında, bu davranışını devam ettirmesini sağladığı için pozif anlamda bir etkisi olduğu söylenebilir. Yaşama ve çevresinde gelişen olaylara karşı olumlu bir tutum içinde olan işgören, bu olaylara karşı daha iyimser bir tavır içindedir. Bunun aksi durumda ise tatmin olmamış bir işgören, hem işyerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur. Ailesine sorunlarını yansıttığı için onları da mutsuz etmektedir. (Özkalp, 2004a:80). Ayrıca tatmin edilemeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına neden olmaktadır. Gizli gerilimin azaltılması sonucunda birey tatmin olacaktır. Sosyal örgütlerdeki birçok olumsuz tutum, davranışlar ve hatta isyanlar kişilerin tatmin edilmeyen arzu ve itihyaçlarından ileri gelmektedir (Eren, 2004:495).

### 1.2. İş Tatmini ile İlgili Model ve Teoriler

Çalışanların motivasyonu üzerine literatürde bir çok model ve teori geliştirilmiştir. Bu model ve teorilerin benzeyen ve ayrılan yönlerini kesin bir şekilde tasnif etmek zordur. Fakat genel olarak, bu model ve teorilerin kişileri motive etmeye dönük uygulamalar içerdiği söylelenebilmektedir (Eroğlu, 2007:386). Günümüzde araştırmacılar ve örgüt yöneticileri, çalışanlarını işe en etkili bir şekilde nasıl motive edeceğini bilimsel bir bakış açısıyla araştırmışlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:105). Motivasyon ve iş tatmimi ile ilgili tanımlar farklı farklı olmasına rağmen, bazen eş anlamlı olarak da kullanılmaktadır. İnsanların ihtiyaçlarını gidermek amacıyla tatmin duygusunu yaşayıp, diğer ihtiyaçlarına güdüleneceğini temel alan motivasyon kuramlarında da tatmin ve güdüleme kavramları iç içe geçmiş durumdadır. Motivasyon kuramlarında ihtiyaçların giderilmesi ile kişide yaratılan duygunun ise tatminsizlik olarak adlandırılması, bazı yazarlar tarafından, bu kuramların tatmin kuramları olarak adlandırılmasına yol açmıştır (Kantar 2008:35). Motivasyon, moral ve işgörenlerin ihtiyaçlarının tatmini birbirine sımsıkı bağlıdır (Koparan, 1997:303). Motivasyonu oluşturan ana unsurlar ise şunlardır (Vural ve Coşkun, 2007:117):

- Her insanda onun çalışmasını sürekli ve sabırlı olarak gerçekleştirmesine neden olan itici güçler vardır.
- Bilinçli olarak yapılan her hareket, o hareketi yapan insanın tutum ve davranışları yönünden açıklanabilir.
- Her insanda çeşitli tip ve huyda birçok gereksinmeler vardır. Bu gereksinmelerin şiddet ve sürekliliği insandan insan değişir.
- Gereksinimlerin tatmin edilmesi amaçtır ve motive edilmiş tutum ve davranışların yöneldiği sonuçtur.
- Amaç fark edildiği ya da anlaşıldığı anda arzu haline dönüşür.
- Zaman zaman insan belirli bir teşvik unsuruna karşı ilgi veye gereksinme duymaya başlar. Bu ilgi ve amacın gerçekleşmesine yardımcı olacağı hissinin doğuracağı zevkin oluşturduğu bir sonuçtur.
- Amaçla ve bilinerek yapılan her faaliyet bir teşvik unsurunun uygulanması sonunda meydana gelir. Bu ise bir amacı gerçekleştirebilmek için harcanan çabaların bir sonucudur.
- Amaçlı ve bilinçli olarak yapılan bir hareket amaca erişme ve tatminkarlığın sağlanması şeklinde sonuçlanır.

Günümüz yöneticileri motivasyon konusu ile çok yakından ilgilenmektedirler. Yöneticilerin başarısı, çalışanlarının işletme hedeflerinin doğrultusunda çalışmasına, bilgi ve becerilerini maksimum performans elde edecek şekilde bu yönde kullanmalarına bağlanmaktadır. Bu nedenle motivasyon ile çalışanların performansı birbirleri ile çok yakından ilgili olan kavramlardır. Motive edilemeyen çalışan, birçok istenmeyen davranışta bulunarak yüksek performans gösteremeyebilir. Bu istenmeyen davranışların birden fazla nedeni olabilmektedir. Bu noktada yöneticiye düşen görev, çalışanlarını işletme hedefleri doğrultusunda motive etmesini sağlamaktır (Ertürk, 2011a:147).

Motivason konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu teori ve modeller sayesinde yöneticiler, kişileri motive eden faktörleri belirlemekte, motivasyonun sürdürülebilmesini sağlamaktadır. Bazı modeller kişilerin ihtiyaçlarının bir nedeni ve ifadesi olan motifler üzerinde yoğunlaşırken, bazı modeller, kişilerin dışarıdan sağlanan teşviklerle motive edilmesini esas alan modeller üzerinde yoğunlaşmıştır (Koçel, 2010:621). Öte yandan çalışanların dışarıdan sağlanan bir takım teşviklerle motive edilmesini esas alan teorilerin dayandığı temel varsayım

ise; çalışanların içindeki güdüleri motive etmek yerine, kişinin çevresinde bulunan ve davranışlarının etkileyen faktörleri anlamaya ve kullanmaya ağırlık vermektedir (Koparan, 1997:304). Çalışanları motive etme konusuyla ilgili olarak, teorik esaslar büyük değişikliklere uğramakta ve halen de bir geçiş dönemi içinde bulunmaktadır Motivasyon oldukça karmaşık bir süreç olup pekçok değişik konuyu içermektedir (Baykal, 1982:102). Motivasyon teorileri genel olarak kapsam teorileri ve süreç teorileri olmak üzere iki grup altında incelenmektedir. Kapsam teorileri, insanların neyin ya da nelerin motive edildiği ile ilgilinirken, süreç teorileri motivasyonun nasıl gerçekleştiği ile ilgilienmektedir (Aşan, 2001:28).

### 1.2.1. Kapsam Teorileri

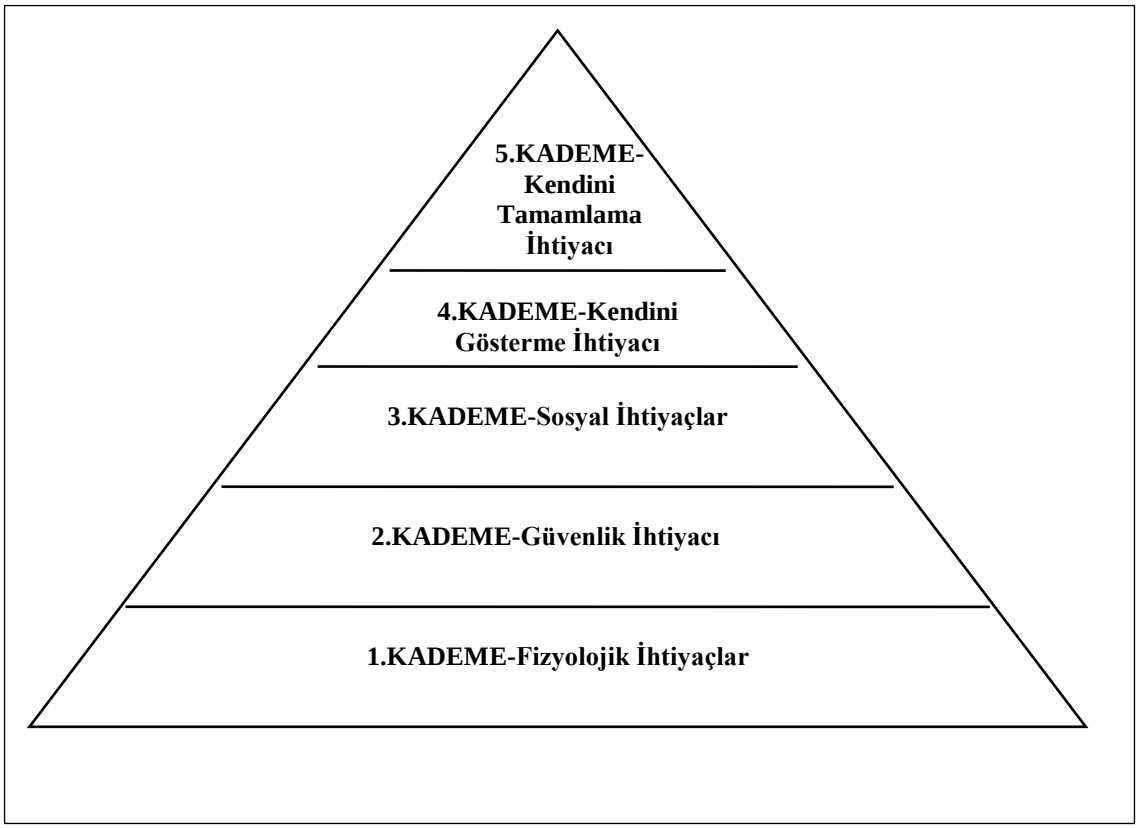
Kapsam teorileri insanların nasıl ve neden böyle davrandıkları sorusuna cevap bulmaya çalışmaktadır (Şimşek vd, 2003a:137 ). Başka bir deyişle insanın ulaşmak için güdülendiği hedef, davranışının yönü ve ihtiyaçlarının örgütte nasıl etkilendiği önemlidir (Başaran, 2000:82). Bununla birlikte kapsam teorileri, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa yönelten faktörleri anlamaya önem vermektedir. Kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan güdülere ağırlık veren bu teorilerin dayandığı temel varsayım, eğer yönetici çalışanlarını belirli yönde davranmaya zorlayan faktörleri kavrayabiliyorsa, bu faktörleri kullanarak çalışanlarını motive edebilir, daha iyi yönetebilir ve örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir. Başlıca kapsam teorileri: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Alderfer'in ERG Teorisi, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi ve Herzberg'in Çift Faktör teorileridir (Koparan, 1997:304; Aşan, 2001:226).

#### 1.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Motivasyon teorileri içerisinde en çok bilinen yaklaşım Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'dır (Kantar, 2008:35). Maslow insan davranışlarının temelinde yatan ihtiyaçları bir hiyerarşik yapıya göre dizmiştir (Eroğlu, 2007:48). İnsanları belli bir davranışa yönlendiren temel unsur ihtiyaçlarıdır. Örgüt içerisinde çalışanların bu ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçları sağlamak için farklı örgütsel araçlar tespit etmek gerekmektedir (Vural ve Coşkun, 2007:120). Maslow fiziksel ve

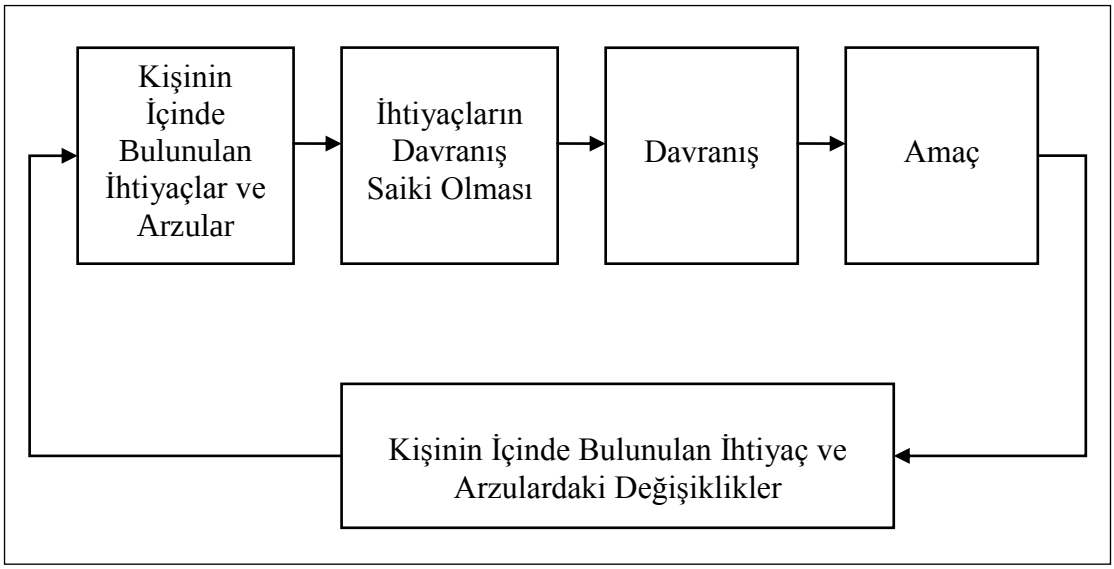
sosyal gereksinimler gibi bir sınıflandırmayı yeterli bulmayarak temel insan gereksinimlerinin bir listesini vermiştir. Gereksinimleri en temelinden en karmaşığına doğru sıralamıştır (Tokat ve Şerbetçi, 2000:6). İnsanların ihtiyaçlarını karşılaması için de sırasıyla bu ihtiyaçlarını gidermesi gerekmektedir (Başaran, 2000:84). Motivasyonu dinamik bir kavram olaral değerlendiren bu yaklaşım, kişilik değişkenlerini ve toplumsal değişmeyi içermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:112).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı üç temel varsayıma dayanmaktadır. Bunlardan ilki, insan ihtiyaçları bir nedene bağlıdır. İnsan bir canlı olarak bazı arzulara sahiptir. Sürekli olarak bazı şeyleri ister, fakat neler istediği o anda sahip olduğu şeylere bağlıdır. İnsanın ihiyaçlarından birisi karşılandığı zaman, onun yerini bir başkası alır. Bu süreç sonsuz olup doğumdan ölüme kadar devam eder. İkincisi insanın ihityaçları karşılanmışsa, bu durum bazı davranışlar ortaya çıkarmaz. Ancak insanın bazı davranışları karşılanmamışsa bazı davranışlarda bulunur. Örneğin aç olan bir insan bu ihtiyacını giderinceye kadar bazı davranışlarda bulunur. Kişinin yiyecek araması bu ihtiyacının doyurulmaması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Yiyecek bulan bir insan artık bu ihtiyacı ile ilgili bir davranışta bulunmaz. Yani tatmin edilen bir ihtiyaç motive edici unsur olmaktan çıkar ve yerini tatmin edilmemiş başka bir ihtiyaca bırakır. Üçüncüsü ise insan ihtiyaçları belirli bir hiyerarşiye göre sıralanır. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerdeki ihtiyaçlar kişileri davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa yönlendirme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç, davranış güdüsü olma özelliğini kaybeder ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar (Şimşek vd, 2003a:137, Can, 1985:46 ve Koparan, 1997:304 ).




**Şekil 1:**Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı (**Kaynak:** Koçel, 2010:623)

İnsanların temel ve tamamlayıcı derecedeki ihtiyaçlarının daha iyi bilinmesi ve tatmin edilebilmesi için ihtiyaçları önem sırasına göre sıralamak ve bir hiyerarşi kurmak gerekmektedir. Bunu kesin bir şekilde belirlemek çok kolay olmasa da bazı psikologlar, kişilerin bazı ihtiyaçlarına diğerlerine oranla daha fazla öncelik verdiklerini öne sürmüşlerdir. Bu psikologlara göre birinci sıradaki ihtiyaçları karşılamadan üçüncü sıradaki ihtiyaçlar ortaya çıkamazlar. Bu nedenle de önde gelen bir ihtiyaç tatmin edilmeden sonra gelen bir ihtiyacın tatmin edilmesi de gecikmiş olacaktır (Eren,2004:500). Şekil 2'de de ana hatlarıyla gösterildiği gibi motivasyon sürecinin yönetici için anlamı; eğer yönetici personelinin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir (Koçel, 2010:623). Şekil 1'de görüldüğü gibi Maslow'a göre insanların bütün ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beş kademeden oluşmaktadır. İlk grupta en alt düzeydeki ilkel ihtiyaçlar bulunur. Beşinci kademede ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçlar bulunmaktadır (Ertürk, 2011a:9).




**Şekil 2:**Motivasyon Süreci (**Kaynak:** Koçel, 2010:623)

Maslow'un bu beş ihtiyacın bireyin yaşamını ikame ettirebilmesi ve motivasyonunu sağlaması için giderilmesi gerektiğini düşünen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'nın örgütsel ihtiyaçlara yansıması Tablo 1'de gösterildiği gibidir.

**Tablo 1:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Örgütsel İhtiyaçlara Yansıması

| MASLOW'UN HİYERARŞİSİ | ÖRGÜTSEL İHTİYAÇLAR |
|---|---|
| Kendin Gerçekleştirme İhtiyacı | Kendin Gerçekleştirme İhtiyacı |
| Kişinin yaratıcı yeteneklerini kullanabilmesi | Kendini geliştirmesini sağlayacak bir iş ihtiyacı |
| Kendini Gösterme İhtiyacı | Kendini Gösterme İhtiyacı |
| Başarı tanınma ve statü sahibi olma | Statü, unvan, statüye uygun aylık, itibarlı olanaklar |
| Sosyal İhtiyaçlar | Sosyal İhtiyaçlar |
| Sevme, ait olma, kimlik duygusu kazanma, benimseme | Çalışma arkadaşları tarafından ilgi görme, yakın dostluklr için çeşitli organizasyonlar düzenlenmesi |
| Güvenlik İhtiyaçları | Güvenlik İhtiyaçları |
| Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma | Sigorta ve emeklilik programları |
| Fizyolojik İhtiyaçlar | Fizyolojik İhtiyaçlar |
| Yaşam ihtiyaçları; hava, su, yiyecek, cinsiyet | Ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları ile hayatı ikame etme |

(**Kaynak:** Vural ve Coşkun, 2007:121)

#### 1.2.1.1.1. Fizyolojik İhtiyaçlar

En temel gereksinimler olan fizyolojik ihtiyaçlar, hiyerarşinin en alt kademesinde yer almaktadır (Tokat ve Şerbetçi, 2000:6). Maslowa göre kişi öncelikle en alt düzeyde yer alan fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranışta bulunmaktadır (Aşan, 2001:227). Fizyolojik ihtiyaçları kesin bir liste halinde sıralamak oldukça zordur. İnsanların ihtiyaçları, çeşitli seviyelerde önem durumuna göre sıralanmıştır. Örneğin bir kişi yalnızca ekmek yiyerek yaşayabilir; ancak ekmek yoksa mevki ve tanınma gibi ihtiyaçlar önemli olmaycaktır (Koparan, 1997:305).

Bu gruba giren ihtiyaçlar, açlık, susuzluk, barınma, uyku, cinsel istekler gibi ihtiyaçlardır (Kantar, 2008:36). Fizyolojik ihtiyaçlar, en az oranda bile olsa tatmin edilmedikleri zaman insan yaşamını devam ettiremez. Bu nedenle biyolojik yaşamın sürekli kılınabilmesi için bu ihtiyaçlar ivedilikle karşılanmak zorundadır (Eren, 2004:500). Bütün fizyolojik ihtiyaçların belirli bir takım özellikleri vardır. Bu özellikler (Ertürk, 2011a:9-10):

- Kısmen birbirinden bağımsızdırlar,
- Genellikle vucudun belirli bir yeri ile izah edilirler,
- Refah içindeki toplumlarda bu çeşit ihtiyaçlar doğal değildir,
- Tatmin olmuş şekilde kalabilmesi için kısa aralıklarla, sık sık karşılanması gerekir,
- Gelecekteki ihtiyaçlarının karşılanması için bunlardan bir kısmının bilerek ayrılması gerekir.

Tüm ihtiyaçlar doyurulmamış durumdayken, fizyolojik olanlar diğerlerinden daha önce gelmektedir. Böyle bir kişiyi diğer ihtiyaçlarla güdülemek olanaksızdır (Can, 1985:47). Bu nedenden dolayı fizyolojik ihtiyaçların yeterince karşılanmadığı az gelişmiş ülkelerde hak, adalet, eşitlik ve özgürlük gibi demokratik idealleri kitlelere benimsetmekte zorluk çekilmektedir (Eroğlu, 2007:49). Ayrıca yöneticiler için çalışanlarının ihtiyaçlarını tatmin etmede kullanabileceği fizyolojik ihtiyaçlar şunlardır: Dinlenme aralarının verilmesi, yemek imkanlarının sağlanması, ortamın ışık ve ısısının ayarlanması, iyi çalışma koşulları, ücret ve yan ödemelerde yapılan düzenlemelerdir (Aşan, 2001:228).

#### 1.2.1.1.2. Güvenlik İhtiyaçları

İhtiyaçlar hiyerarşisinin ikinci kademesinde güvenlik ihtiyacı yer almaktadır. Yeri ve zamanı geldiğinde, güvenlik ihtiyacı da fizylojik ihtiyaçlar kadar önem kazanır. Örneğin can ve mal tehditi altında olan bir insan için güvenlik ihtiyacı birinci derecede önem kazanır (Tokat ve Şerbetçi, 2000:8). Güvenlik ihtiyaçları insanların öğrendikleri ilk ihtiyaç tipi olarak bilinmekte ve bireylerin hayatları süresince sonradan kazanılmaktadır (Eroğlu, 2007:50).

Kişinin fiziksel ihtiyaçları doyurulduğu zaman, onların yerini insanı güdüleyici faktörler alır. Maslow'un güvenlik ihtiyaçları olarak adlandırdığı bu ihtiyaçlar, ateş, kaza ve saldırı gibi fiziksel tehlikelerden korunma, korku ve tehdit muafiyeti, kurallara ihtiyaç ve ekonomik güvenlik gibi ihtiyaçlardır. Kişi, görevlerini düzenli, önceden hesaplanabilir ve organize edilmiş bir dünyada yapmak ister ve alıştığı çevreyi tercih eder (Koparan, 1997:306). Günümüzde ise bu ihtiyaçlarla anlatılmak istenen emeklilik, sigorta vb. ihtiyaçlar akla gelmektedir (Kantar, 2008:36).

Fizyolojik ihtiyaçlarda olduğu gibi güvenlik ihtiyaçlarının da devamlılığı sonsuz değildir. Karşılanınca sona erebileceği gibi bu ihtiyaçların fazlasıyla karşılanması kişiye zarar verebilir. Fazla güven duymanın zararlı olan tarafı da, insanın bu güveni sağlayan kişiye karşı aşırı şekilde bağlanmasıdır. İnsan birisine bağımlı olursa, kendi kendine değer verme ve yaratma yüksek ihtiyaçlar kademesine ulaşamayacak ölçüde kişiliğinden kaybedebilir (Ertürk, 2011a:10).

Yöneticiler için çalışanlarının ihtiyaçlarını tatmin etmede kullanabileceği güvenlik ihtiyaçları şunlardır: İş güvencesi, emeklilik, sigorta gibi hakların verilmesi, aşırı gürültüde kulaklık, başa darbe gelebilecek durumlarda kask vb. koruyucuların sağlanması gibi güvenli iş ortamının oluşturulmasına dönük uygulamalardır (Aşan, 2001:228).

#### 1.2.1.1.3. Sosyal İhtiyaçlar

İhtiyaçlarda güvenlik ve devamlılık sağlandıktan sonra, bir sosyal gruba ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikte olan faktörlerin tatmin edilmesi önem kazanmaktadır. Kişiler karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişkiler kurmayı isteyecektir. Böylece önem verdiği gruplara dahil olmayı ya da kabul edilmeyi isteyecektir (Eren, 2004:500 ve Özalp, 1997:306). Ait olma, birlikte olma, kabul görme, sevgi gibi insan ilişkilerinin sosyal yönünü yansıtan ihtiyaçlar bu grup içerisinde değerlendirilmektedir (Kantar, 2008:36)

İnsan ilişkilerinin sosyal yönünü oluşturan bu ihtiyaçların tatmin edilebilmesi için insanlar kendisini bir veya birkaç kişi, kurum veya derneğe ait olmayı isterler. Bu kurum ve derneklere ait olmaktan büyük tatmin duyar ve bununla da övünürler. Ait olma ve sevgi gereksinimi tatmin edilince bireyin ruhsal sağlığı da iyi bir duruma gelecektir (Tokat ve Şerbetçi, 2000:8). Yöneticiler için çalışanlarının ihtiyaçlarını tatmin etmede kullanabileceği sosyal ihtiyaçlar şunlardır: Birbirleriyle uyumlu çalışma gruplarının oluşturulması, parti ve piknik gibi sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi, arkadaşça ilişkilerin geliştirilmesidir (Aşan, 2001:228).

#### 1.2.1.1.4. Kendini Gösterme İhtiyacı

Toplum içinde insanlar, bir gruba ait olduktan sonra veya bir grup ruhu oluşturulduktan sonra, gerek grup içinde gerekse de grup dışından, hem kendileri hem de başkaları tarafından kendi kişiliklerine karşı devamlı şekilde değer verilmesini ve saygı gösterilmesini isterler (Ertürk, 2011a:11 ve Eren, 2004:502). Artık kişinin kendine güveni ve prestiji söz konusu olduğundan, bu itici gücün etkisiyle insan, sağlıklı bir kendine güven duygusu edinmeye ve her yönüyle hak edilen bir prestij sağlamaya çalışır. Bu gereksinim tatmin edilmezse insanda birtakım aşağılık duyguları oluşur (Tokat ve Şerbetçi, 2000:8).

İhtiyaçların sürekli doyurulması, daha yüksek düzeyde bir ihtiyacın ortaya çıkmasına neden olur. Kendini gösterme ihtiyacı iki kısımda incelenebilmektedir (Kantar, 2008:37). Birincisi güçlü olmak, başarı sağlamak, kapasite, yararlı işler yapabilmek ve kendine güven gibi insanların kendisine saygı ve güven duymasına

ilişkin ihtiyaçlardır. İkincisi ise güçlü olma isteği, başarı, bederi, bilgi, takdir edilme isteği ve saygınlık gibi insanlrın başkaları tarafından tanınma ve saygı görme ihtiyaçlarıdır (Koparan, 1997:306). Yöneticiler için çalışanlarının ihtiyaçlarını tatmin etmede kullanabileceği kendini gösterme ihtiyaçları şunlardır: Görevin adının belirlenmesi, sorumluluk verilmesi, başarıya göre ücret ödenmesi, yapılan işin takdir edilmesidir (Aşan, 2001:228).

#### 1.2.1.1.5. Kendini Tamamlama İhtiyacı

Bireyin kendindeki tüm yetenek ve becerilerini kullanması, kendini sürekli olarak geliştirmesi, yaratıcı bir birey olarak yaşaması şeklinde ifade edilmektedir (Kantar, 2008:37). İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin en üst basamağında bulunan bu ihtiyaçların ortaya çıkabilmesi için alt düzeydeki diğer tüm ihtiyaçların doyurulması gerekmektedir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı kişinin topluma hizmet etmek için, bütün yeteneklerini kullanmasına yol açmaktadır. Bu gereksinim düzeyine ulaşmış insanları parayla, unvanla ya da herhangi bir maddi ve manevi bir ödülle güdülemek olanaksızdır (Tokat ve Şerbetçi, 2000:8).

Kendini tanımlama ihitiyacı diğer ihtiyaçlara oranla daha az belirlidir. Çünkü bazı insanlar bu ihtiyacın varlığının farkına varamamış ya da bunları gerçekleştirecek koşulları henüz bulamamışlardır (Eren, 2004:502). Burada insanın kendisini tanıması, ne gibi özelliklere sahip olduğunu bilmesi, yaratıcılık fikrine sahip olması, özerklik ve demokratik düşünce yer alır. Bunlara ek olarak dünyayı anlama, içtenlik, sadelik, amaca dönüklük, yalnız olma isteği ve açık fikirlilik vardır (Koparan ,1997:306). Yöneticiler için çalışanlarının ihtiyaçlarını tatmin etmede kullanabileceği kendini tamamlama ihtiyaçları şunlardır: Örgüt içerisinde gelişme ve yükselme olanaklarının sağlanması, potansiyelin ortaya konulacağı yaratıcı işlerin verilmesidir (Aşan, 2001:228).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi sadece tipik, sağlıklı insanlar için geçerli ve uygundur. Örneğin gelişmiş batı ülkelerinde, normal yetişkin kişilerin büyük bir kısmı için fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları motive edici bir faktör değildir. Ancak açlık ve kıtlığın yaygın olduğu geri kalmış toplumlarda insanların ihtiyaçları pek nadir olarak fizyolojik ihtiyaçların ötesine geçebilmektedir (Ertürk, 2011a:11). Bununla birlikte

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı örgüt yönetcilerinin, işgörenlerin nelerle motive olabileceklerini anlamlarını sağlamakta ve bundan sonra yöneticiler duruma uygun bir yönetim biçimi ile bireyleri motive edebilmektedirler (Şimşek vd, 2003a:139).

Bu yaklaşımın ortaya çıkardığı iki önemli noktada şudur: İnsan ihtiyaçlarla dolu bir organizmadır. Ancak varolan ihtiyaçlarımız tatmin edildikçe ortaya birtakım yeni ihtiyaçlar çıkmakta ve bu süreç devam edip gitmektedir. Bu nedenle tamamen tatmin olmuş bir insan yoktur. Diğer önemli nokta ise ihtiyaçların belirli bir sıraya göre ortaya çıktığı, bunların insan bilincinde hep aynı sıradan geçerek belirlenmesidir. Diğer bir deyişle bağlılık ve sevgi ihtiyacı, kendinden önce güvenlik ihtiyacı tatmin edilmeden güdüleyici bir etmen olarak etki etmeyecektir (Eren, 2004:503).

Maslowun geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımını genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur. Herkesin aynı şekilde ve şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Zaten Maslow'da ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçların % 50'sini, kendini gösterme ihtiyacının %40'ını ve kendini tamamlama ihtiyacının %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür (Koçel, 2010:625). Diğer önemli bir nokta ise tatmin edilmiş bir ihtiyaç, artık insanı motive edememektedir (Baykal, 1982:106).

### 1.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

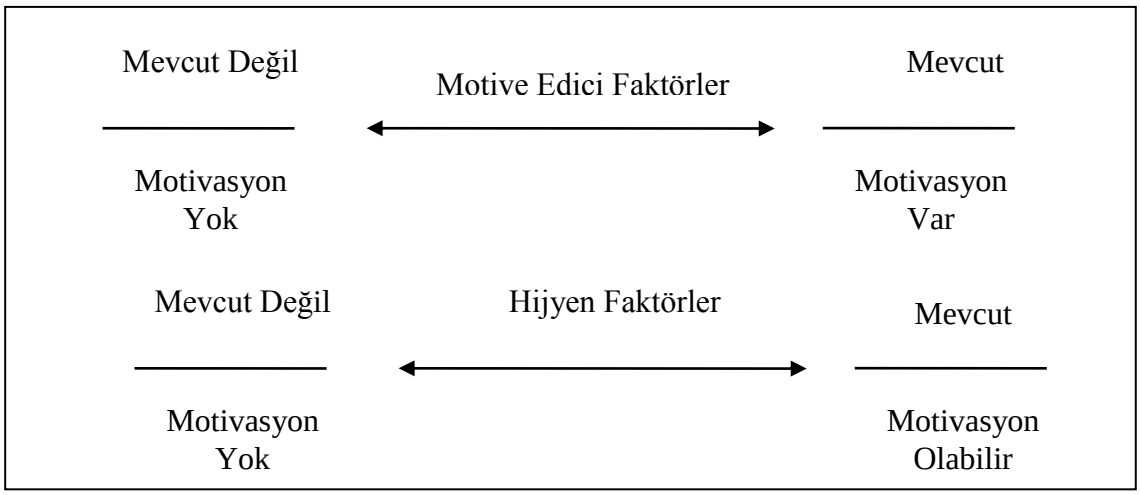
Kapsam teorileri bağlamında incelenen diğer bir motivasyon teorisi Frederick Herzberg tarafından 1950'li yıllarda Pittsburg'da 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır (Şimşek vd, 2003a:139). Herzberg, "işe motivasyon" isimli eserinde, kişilerin değer sistemleri içerisinde çalışmanın hangi şartlarını arzu edilemez bulduğunu ve ondan kaçınmak gerektiğini göstermek istemiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:115). Bu nedenle yapılan araştırmalarda bir dizi görüşmeler yapılmış ve bu görüşmelerde şu soru sorulmuştur: "İşinizde ne zaman kendinizi en iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız?". Araştırma sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde, çalışanların kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken işle ilgili doğrudan ilgili olan, işin kendisi, başarma,

sorumluluk, gibi kavramları kullanmış oldukları tespit edilmiştir. Yine aynı şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissttikleri durumları anlatırlarken de işle ilgili olmakla birlikte işin dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, nezaket vb. kavramları kullandıkları görülmüştür (Koparan, 1997:307).

Herzberge göre çalışanları motive eden usurlar ile doyuma ya da hoşnutsuzluğa neden olan unsurlar birbirinden farklıdır (Vural ve Coşkun, 2007:122).Yönetimin etkilemek için kullandığı her faktör çalışanları motive edemez. Bazı etmenler çalışanlarca olağan bulunurken, bazıları onlar görevlerine güdüleyebilir. Herzberg bu durumu araştırma konusu yapmış (Başaran, 2000:84-85) ve bu kavramları iki ana grupta toplamıştır. Şekil 3'te görüldüğü gibi birinci gruba "motive edici faktörler" adı verilmiştir. Birinci grup faktörler; yetenek ve bilgisine uygun bir işte çalışma, işin kendisi, işi yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma, ilerleme imkanları, statü, başarma, iş yerinde başarılarıyla tanınma, bunda dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme, bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk gibi kavramlardan oluşmaktadır. Bu grup faktörlerinin varlığı kişiye kişisel başarı hissi vermesi nedeniyle kişiyi motive edecektir. Yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır. İkinci grup faktörler ise "hijyen faktörleri" başlığı altında toplanmıştır. Bu faktörler ise; ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği, aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü alışkanlık ilişkileri, işgörenin kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi ve istihdam güvenliğinin yetersizliği, iş ortamında fiziksel koşulların yetersiz oluşu, iş güvenliği, nezaret tarzı, şirket politikası, teknik bilgi ve nezaketin yetersiz oluşu, amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması gibi faktörlerdir. Hijyen faktörlerinin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Hijyen faktörlerinin olması ise kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacağı için motivasyon, motive edici faktörlerin varlığı ile mümkün olacaktır (Koçel, 2010:626 ve Eren, 2004:510).

Bu teorinin dayandığı varsayıma göre, işyerinde işgöreni kötümser olmasına yol açan, işten ayrılmasına ve tatminsizliğe neden olan hijyenik etmenler ile, işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan motive edici ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir (Akdemir, 2001:81). Çünkü işyerinde belirli

etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktadır. Ancak bunların yokluğu nötr bir durum yaratmakta, doyumsuzluğa neden olmamaktadır. Benzer şekilde sadece bunların varlığı güdülemede işgörenin tatmimini sağlamamaktadır (Eren, 2004:509).




**Şekil 3:**Motive Edici Faktörler ve Hijyen Faktörlerinin Motivasyonla İlişkisi
(**Kaynak:** Koçel, 2010:626)

Bu yaklaşımın örgütlerde uygulanabilmesi için iki aşamalı bir süreç ileri süren Herzberg, örgüt içerisinde tatminsizlik oluşturan koşulların ortadan kaldırılmasını ve bunun ardından başarı, sorumluluk, terfi ve gelişme fırsatlarını açarak yöneticilerin, çalışanların motive olmasını sağlayabileceğini düşünmektedir (Vural ve Coşkun, 2007:124). Bu açıdan bakıldığı zaman Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'nin yönetici için anlamı şudur: Hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa, personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motivasyon faktörleri sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan yalnızca motivasyon faktörlerini sağlamak personeli motive etmeye yetmeyecektir (Koparan, 1997:308). Buna rağmen Herzberg'in Çift Faktör Teorisi bir takım eleştirilere maruz kalmıştır. Bunlar (Şimşek vd, 2003a:140):

- Ekonomik güdüleme faktörlerinden ücret, çalışma şartlarını ve çevresel şartları ikinci plana indirgemiş, bu da modelin evrensel boyutlarda geçerliliğini ortadan kaldırmıştır.
- Araştırmada Herzberg, gruplara, işe geldiklerinde kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri konnuların neler olduğunu sormuştur. Buna geliştirilen eleştiri ise "birey kendisini en iyi ve en kötü hissetmesine neden olan bu faktörleri açıkça belirleyemez" şeklindedir.
- Son olarak getirilen eleştiri ise araştırmaya dahil edilen grup sayısının yetersizliğidir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Herzberg'in Çift Faktör Teorisi arasında bir takım benzerlikler görmek münkündür. Maslow'un fizyolojik, güvenli ve sosyal ihtiyaçları, Herzberg'in hijyen faktörleriyle özdeş olmaktadır. Diğer taraftan Maslow'un değer, başarı takdiri, terfi ihtiyaçları ile kendini geliştirme ve çevrede tanınma ihtiyaçları, Herzbergin motive edici faktörleriyle eş anlamlı olmaktadır (Eren, 2004:511). Bununla birlikte bir takın farklılıklar da söz konusudur. Maslow, kişisel arzu ve ihtiyaçları ele alıp, motivasyon teorisini kişisel yönden geliştirmek isterken; Herzberg, özendirme araçlarını dikkate alıp, konuyu örgütsel olarak ve araçlar bakımından incelemiştir. Aslında birbirinin zıttı gibi görünen bu iki yaklaşım birbirini tamamlayıcı özelliklere sahiptir (Koparan, 1997:308). Şekil 4'te bu karşılaştırma görülmektedir.

| **MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ** | | **HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR TEORİSİ** | |
|---|---|---|---|
| Kendini Tamamlama İhtiyacı | | Teşvik Edici Faktörler | İşin Kendisi |
| | | | Başarı |
| | | | Çalışma İmkanları |
| Kendini Gösterme İhtiyacı | | | Sorumluluk |
| | | | İlerleme |
| Sosyal İhtiyaçlar | | Hijyen Faktörleri | Statü |
| | | | Tanınma |
| | | | Bireylerarası İlişkiler |
| | | | Denetim |
| | | | Üstler |
| Güvenlik İhtiyacı | | | Astlar |
| | | | Denetim-Teknik |
| | | | İşletme Politikası ve |
| | | | İş Emniyeti |
| Fizyolojik İhtiyaçlar | | | Çalışma Koşulları |
| | | | Maaş |
| | | | Kişisel Yaşantı |

**Şekil 4:**Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'nin Karşılaştırılması
(**Kaynak:** Koparan, 1997:309).

### 1.2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

İhtiyaçların, öğrenmeyle sonradan kazanılacağını ileri süren David McClelland, Maslow ve Herzberg'ten farklı olarak bireylerin farklı ihtiyaçlara yöneldiğini ve bu ihtiyaçların karşılandığı ölçüde tatmin olacağını savunmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007:127). McClelland, her insanın ilk yaşlarından itibaren kendine özgü bir motivasyon örüntüsü geliştirmiştir ve motivasyonunu bu örüntü ile sağlamaktadır (Başaran, 2000:86). Ona göre Maslow'dan farklı olarak insan ihtiyaçları üç grup altında toplanmıştır (Şimşek vd, 2003a:141). Bu ihtiyaçlar; ilişki kurma ihtiyacı, başarma ihtiyacı ve güç kazanma ihtiyacıdır (Koçel, 2010:627).

İlişki kurma ihtiyacı, insanın yaşamını yalnız başına sürdürememesi ve toplumsal bir niteliğe sahip olmasından hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunması zorunluluğu ile ilgilidir (Şimşek vd, 2003a:143). Bu nedenle ilişki kurma ihtiyacı başkalarıyla ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişi, kişiler arası ilişkiler kurmaya ve geliştirmeye önem vermektedir (Koparan, 1997:308 ve Ertürk, 2011a:149). İlişki kurma ihtiyacında olan kişilerin genel özellikleri şunlardır (Aşan, 2001:230):

- Sevmek, sevilmek, bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler, toplum dışına itilmekten korkarlar,
- Diğerleriyle arkadaşlık kurmak ve iyi ilişkiler sürdürmek için çaba harcarlar,
- Zor zamanlarında kişileri teselli etmeye, onlara yardım etmeye her zaman hazırdırlar,
- Çok candan, sıcak ve anlayışlı olmak onlar için önemlidir,
- Parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar.

David McClelland'a göre başarma ihtiyacı, insanların çoğunda potansiyel olarak bulunmaktadır. Fakat bu ihtiyacın ortaya çıkamasını sağlayacak ortam ve fırsat her zaman bulunmayabilir. Bireyin kendi ilgi alanlarında en iyi olma isteği veya mükemmelliğe erişme duygusu "başarı ihtiyacı" olarak tanımlanabilir (Şimşek vd, 2003a:142). Başarma ihityacı kuvvetli olan bir kişi ise kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçer. Bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek, bunları kullanacak davranışı gösterecektir (Koçel, 2010:627; Ertürk, 2011a:149). Başarma ihtiyacında olan kişilerin genel özellikleri şunlardır (Aşan, 2001:231):

- Sürekli başarı ararlar,
- Zor ama imkansız olmayan amaçlar belirlerler,
- İşlerini şansa bırakmazlar, sorunları analiz ederek çözerler, risk alırken gerçekçidirler,
- Sonuçlarından kişisel olarak sorumlu olabileceği işleri tercih ederler,
- Başarılı olup olmadıklarına dair geri bildirim isterler,
- Rutin olmayan işleri ve uzun saatler çalışmayı tercih ederler.
- Başarısızlık durumunda abartılı endişe duymaz, yollarına devam ederler,
- Kişisel ilişkileri bir kenara bırakıp yetenekli yardımcılar isterler.

Güç kazanma ihtiyacı ise bireylerin çevreleriyle olan ilişkilerinde, bütün etkileme araçlarını ellerinde bulundurma ve bunlar sayesinde çevrelerine egemen olma isteklerini ifade etmektedir (Şimşek vd, 2003a:141; Kantar, 2008:43). Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan kişiler, güç ve otorite kaynaklarını genişletmeye çalışır, başkalarını etki altında tutarak güç ve otoritesini koruyacak şekilde davranışlarda bulunurlar (Ertürk, 2011a:149 ve Koparan, 1997:308). Güç kazanma ihtiyacında olan kişilerin genel özelllikleri ise şunlardır (Aşan, 2001:231):

- Diğer kişileri etkilemek ve kontrol etmek isterler,
- Lider olacak pozisyonlar arar, diğerleriyle yarışmayı severler,
- İyi konuşmacı ve tartışmacıdırlar,
- Mantıklı düşünür, hislerine yenilmezler,
- Öğretici olmaktan ve topluluğa hitap etmekten hoşlanırlar.

Başarma ihtiyacı teorisinin yönetici açısından anlamı şudur; personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse, personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Bu sayede örnek olarak başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir kişi, bunu gerçekleştirebilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece kişi güdülenmek için gerekli ortamı bulacağından, sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işine yansıtabilecektir (Koparan, 1997:309).

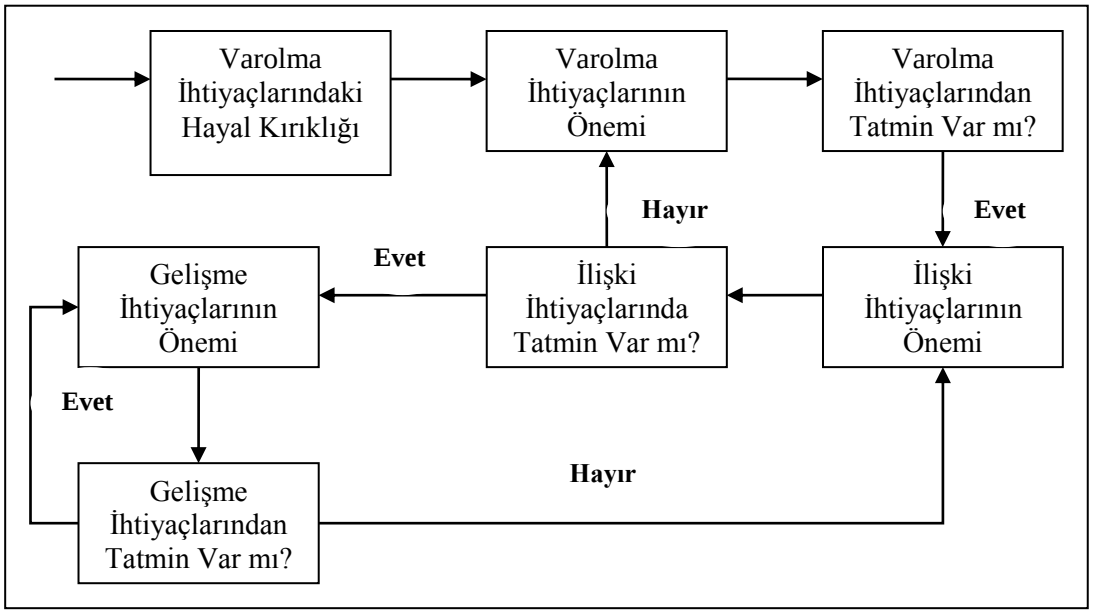
#### 1.2.1.4. ERG (Existance, Relatedness and Growth) Varolma, İlişki Kurma, Gelişme Teorisi

Maslow'un ardından kapsam teorilerine katkıda bulunan bir diğer düşünür Clayton Alderfer'dir. Alderfer, Maslowun İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'nı basitleştirerek geliştirmiştir (Eren, 2004:506) Bu teori, birey davranışlarının oluşup kalıcılık kazanmasında bireyin çevresinde oluşan durumların etkili olduğunu

varsaymaktadır (Vural ve Coşkun, 2007:124). Alderfer Maslow'un modelini, varolma ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve gelişme ihtiyacı olmak üzere üç ana kategoride toplamıştır (Koçel, 2010:628). ERG teorisine göre bu ihtiyaçlar şunlardır (Aşan, 2001:228):

- Varolma ihtiyaçları: Fiziksel refaha yönelik ihtiyaçlar,
- İlişki kurma ihtiyacı: Kişilerarası ilişkileri geliştirmeye yönelik ihtiyaçlar,
- Gelişme ihtiyaçları: Kişisel gelişme ve ilerlemeye yönelik ihtiyaçlardır.

ERG teorisinde ihtiyaçların yönü her zaman yukarıya doğru ilerlemez. Şekil 5'te görüldüğü gibi bu teoride hayal kırıklığı, geri çekilme prensibi vardır. Eğer kişi üst düzeydeki ihtiyacını bir türlü tatmin edemezse, bu konuda yaşadığı mutsuzluk ve hayal kırıklığı onu bir alt düzeydeki ihtiyacın tatminine geri döndürür ve kişi bu yolla motive olur (Aşan, 2001:228).




**Şekil 5:** ERG Teorisi (**Kaynak:** Aşan, 2001:229)

Bu teori çeşitli ihtiyaçların aynı anda faaliyet gösterebileceğini ileri sürmektedir. Maslow'a göre kendini tamamlama ihtiyacı daha alt kademelerdeki diğer dört ihtiyacın tatmin edilmesine bağlı iken Alderfer, özellikle endüstri sonrası toplumumuzda çalışan insanların hem varolma hem de büyüme ihtiyaçlarının aynı anda tatmini için güdülenebileceğini savunmaktadır (Şimşek vd, 2003a:143). Aşağıdaki Tablo 2'de Maslowun İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Teorisi karşılaştırılmaktadır.

**Tablo 2:** Maslowun İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Teorisinin Karşılaştırılması

| | |
|---|---|
| Kendini Tamamlama İhtiyacı | Gelişme İhtiyacı |
| Sosyal İhtiyaçlar | İlişki Kurma İhtiyacı |
| Güvenlik İhtiyaçları<br>Fizyolojik İhtiyaçlar | Varolma İhtiyacı |

(**Kaynak:** Eren, 2004:507).

Alderfer, tıpkı Maslow gibi yüksek seviyedeki ihtiyaçların aktif hale gelmeden önce düşük seviyedeki ihtiyaçların tatmin edilmesi görüşüne katılmaktadır. Ancak ERG teorisi birkaç ayrıntı nedeniyle Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımından farklıdır. ERG teorisinde var olan üç tip ihtiyacın herhangi biri veya hepsi verilen zamanda bireysel davranışları etkileyebilir. Alderfer bir kez tatmin edilmiş bir ihtiyacın motivasyonel etkisini kaybettiğini kabul etmemektedir. ERG teorisinde sadece pişmanlık prensibi esastır (Akdemir, 2001:83). Tablo 4'te görüldüğü gibi Alderfer'in varolma ihtiyacı, Maslow'daki güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlara karşılık gelmektedir. Aynı şekilde ilişki kurma ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlara; gelişme ihtiyacı da kendini tamamlama ihtiyacına karşılık gelmektedir (Eren, 2004:507).

### 1.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, motivasyon sürecinin bir örgütsel ortamda nasıl işlediğini, hangi değişikliklerin söz konusu olduğunu ve bunların birbirlerini ne şekilde etkilediğini bulmaya çalışan teorilerdir (Akdemir, 2001:84). Buradan hareketle süreç teorileri davranışların ortaya çıkışından sona ermesine kadar olan faaliyelerdeki değişkenleri inceleyerek, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teorilere göre farklı kişiler değişik görüş ve değer yargılarına sahiptirler ancak hepsinde davranışı harekete geçiren motivasyon süreci aynıdır (Eren, 2004:534). Diğer bir deyişle motivasyonun harekete nasıl dönüştüğünü ortaya koyarak, insan davranşlarının nasıl başladığı, nasıl sürüdürüldürğü ve nasıl durdurulduğunu tasvir etmektedir (Aşan, 2001:231).

Süreç teorileri kapsam teorilerinin aksine ihtiyaç ve güdüler üzerinde durmak yerine, insan ihtiyaçlarını karşılamada kullanılan ve amaç olarak ifade edilen bir takım dışsal faktörler üzerinde yoğunlaşmıştır (Şimşek vd, 2003a:144). Süreç teorileri olarak kabul edilen teoriler; Vroom'un Bekleyiş Teorisi, Lawler ve Porter'ın Bekleyiş Teorisi, Davranış Şartlandırması-Sonuçsal Koşullandırma Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Katzell Fark Teorisi, Edwin Locke'un Amaç Teorisi, Cranny ve Smit'in Basitleştirilmiş Süreç Teorisi ve Bilişsel Değerlendirme Teorisi'dir.

### 1.2.2.1. Victor Room'um Bekleyiş Teorisi

Bu teorinin temeli Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın, 1930ve 1940 yıllarında yaptıkları çalışmalara dayanmaktadır**.** Teorinin ilk olarak sistematik bir şekilde formülasyonu Victor Room tarafından "Work and Motivation" isimli yapıtta sunulmuştur (Şimşek vd, 2003a:144). Bu teoride iş ve görev, başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Bu kurama bağlı olarak örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirilmiştir. Bu varsayımlar şunlardır (Vural ve Coşkun, 2007:127):

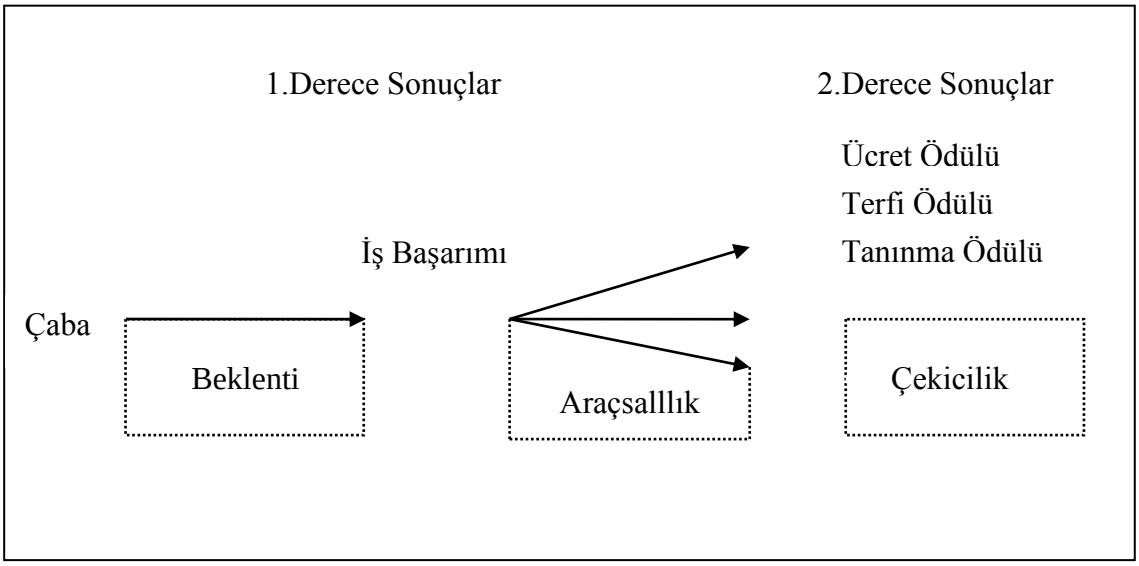
- Davranışın ortaya çıkmasına neden olan etmenler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile birlikte belirlenir ve bunlarla birlikte yönlendirilir.
- Her birey farklı amaç, arzu, ihtiyaç ve tutumlara sahiptir**.** Bu nedenle her bireyin ödüllendirilme beklentisi de farklı olabilir.
- Her bireyin algısı değişiklik göstermektedir. Bu bağlamda bireyler kendilerini arzu ettikleri ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yaparlar.

Bekleyiş teorisinde Victor Room'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarfetmesi iki faktöre bağlıdır. Bunlar, kişinin ödülü arzulama derecesi olarak ifade edilen valance ve ödüllendirilme olasılığı olarak ifade edilen bekleyiş kavramlarıdır. [Motivasyon= Valens(x)Bekleyiş] olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2010:632). Victor Room'un bu teorisinde valans ve bekleyiş kavramlarının dışında üçüncü bir kavram olarak araçsallık kavramı da mevcuttur. Araçsallık, birinci aşamadaki sonuçların, ikinci aşamadaki sonuçlara ulaşacağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade etmektedir. Buradan hareketle araçsallık belirli kademeler arasındaki ilişkiyi gösteren bir kavramdır (Kantar, 2008:46).

Motivasyon birşeyi ne kadar istediğimize ve bunlara ulaşabilme şansımıza bağlıdır (Ertürk, 2011a:149). Öyleyse bir kişinin hem ödülü arzulama derecesi hemde bekleyişi yüksek ise, o kişi güdülenecektir. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile işe koyacak ve büyük bir istekle çalışacaktır (Koparan, 1997:311).

Victor Room motivasyonu yönetilen süreçler olarak görmektedir. Bireylerin amaçlarının, çabalarını nasıl etkileyeceğini ve bireyin seçtiği belirli bir davranışın, kendi değerlendirmesine bağlı olduğunu açıklamaktadır. Ayrıca tatminsizlik ya da tatmin kaynaklarının kısmende tepkide bulunanın içindeki savunma mekanizmalarının sonucu olabileceğini de unutmamak gerektiği belirtilmektedir (Can, 1985:50).

Geliştirilen bu teoride Victor Room; Çaba-İşbaşarım İlişkisi, İşbaşarım-Ödül İlişkisi, Ödül-İhtiyaç İlişkisi olmak üzere üç ilişki üzerinde durmaktadır. Çaba-İşbaşarım İlişkisi, çabası oranında işbaşarımı elde edceğine dair kişinin beklentisidir. İşbaşarım-Ödül İlişkisi, İşbaşarımı sonucunda ödül alacağına dair kişinin inancıdır. Ödül İhtiyaç İlişkisi, ödülün kişinini ihtiyaçlarını tatmin etme derecesidir Bu ilişki aşağıdaki Şekil 6'da ifade edilmektedir(Aşan, 2001:232).




**Şekil 6:** Temel Beklenti Teorisi (**Kaynak:** Aşan, 2001:232)

Teori, çabanın sonucunda işbaşarımına ulaşmak "beklenti", işbaşarımının kişiye ödül getirmesi "araçsallık", ödülün kişinin gözündeki değeri "çekicilik" kavramlarıyla ifade edilmektedir. Geliştirilen teoride ayrıca birinci ve ikinci derece sonuçlar ayrımı da yapılmaktadır. Birinci derece sonuçlar işbaşarımını oluşturan çabanın sonucunda ortaya çıkarlar ve o işi yapma ile doğrudan ilişkilidirler. İkinci derece sonuçlar ise ücret, terfi, başarma duygusu gibi işbaşarımı sonucu elde edilen nihai sonuçlardır. Teoriye özetle motivasyon için beklenti, araçsallık ve çekiciliğin hepsinin birden kişinin gözünde olumlu olması gerektiğini ileri sürmektedir (Aşan, 2001:232).

Bekleyiş teorisi, örgütsel davranışların nedenleri hakkında bir takım varsayımlarda bulunmaktadır. Birinci varsayıma göre bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. İkinci varsayıma göre, her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptirler. Aynı şekilde her birey arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır. Üçüncü varsayıma göre ise, insanları arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorundadırlar (Eren, 2004:533).

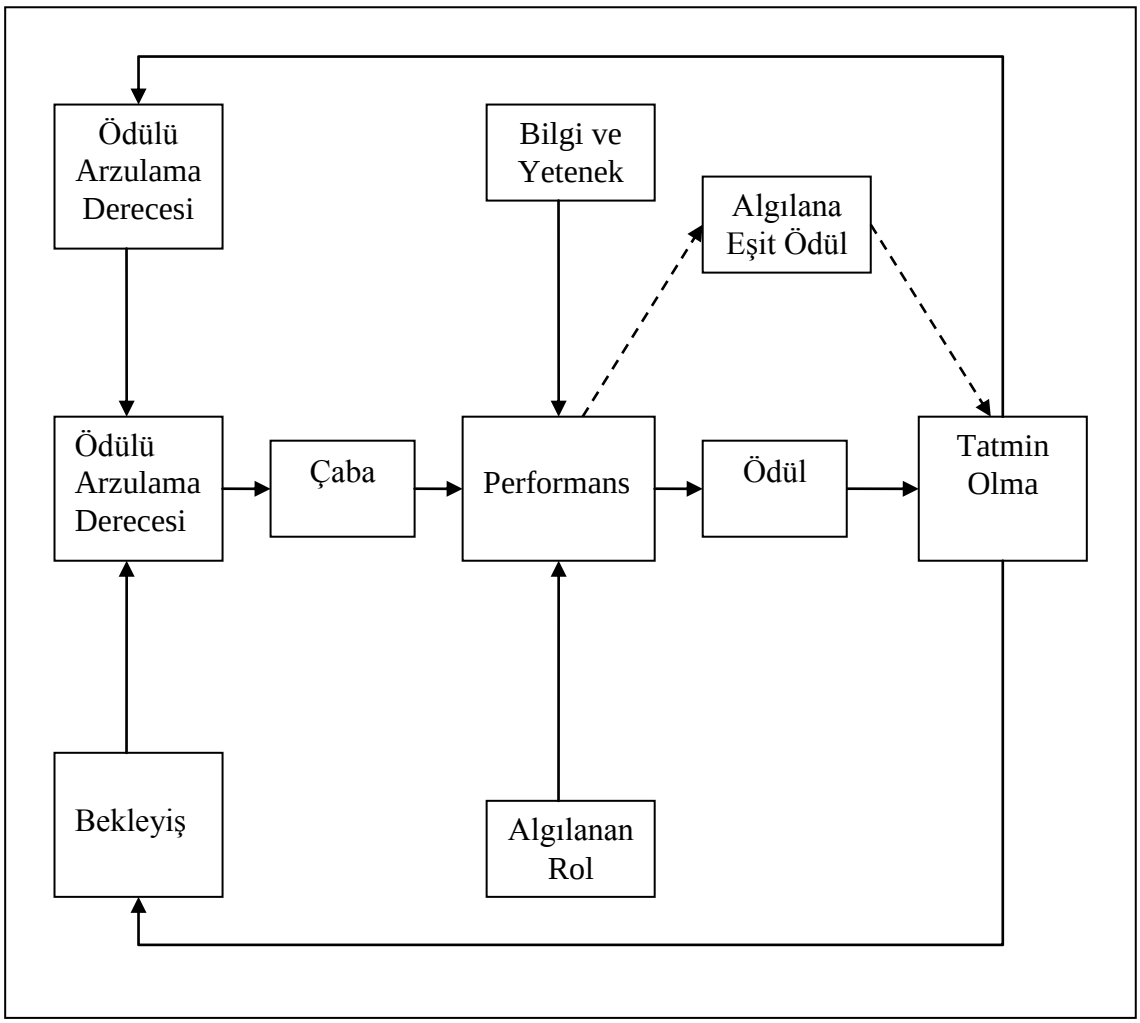
Bireyin motive olması için sadece işin yerine getirilmesi sonucunda bir ödülün var olduğunu bilmesi yeterli değildir. Bireyin kendi değer yargıları içinde verdiği değer de önemlidir. Beklenti teorisinin temel katkısı kişilerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bu açıdan bakıldığı zaman bu teoriyi kullanmak isteyen bir yöneticinin aşağıdaki konulara ağırlık vemelidir (Şimşek vd, 2003a:150):

- Atandıkları görevi başarmaları için çalaışanlara yeterli eğitim olanakları sağlamak,
- Belirli yönde başarı sağlamaları için var olan örgütsel engelleri ortadan kaldırmak,
- Başarılı olacakları konusunda çalışanlara güven duygusu aşılamak,
- Çalışanların belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri bulmak,
- Ödüller ile iş arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmak,
- İş ile ödüller arsında ilişki olduğu konusunda çalışanların algılarını geliştirecek bir ödül sistemini uyum ve eşitlik içine yönetmek.

### 1.2.2.2. Lawler ve Porter'ın Bekleyiş Teorisi

Bu teorinin ilk bölümü Victor Room'un bekleyiş teorisi ile aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valens ve bekleyişten etkilenmektedir (Koçel, 2010:635). Ancak Lawler ve Porter, Victor Room'un teorisine bazı eklemeler yapmıştır. Kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adeletine ilişkin olarak bir katkı sunan bu teori, örgütlerde işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu, bunun da çaba ve başarıları olumsuz yönde etkilediğini ileri sürmektedir (Eren, 2004:542). Yani kişinin motivasyonunu çok sayıda değişkenin etkilediğini savunmaktadır (Başaran, 2000:89). Lawler ve Porter, tatmin ve üretkenlik arasında bir ilişki olduğunu varsayarak yönetimsel motivasyon teorilerini geliştirmişlerdir. Lawler ve Porter'a göre, kişinin yüksek bir çaba göstermesi otomatik olarak yüksek bir çaba ile sonuçlanmaz. Böyle olabilmesi için iki yeni değişken gereklidir. Şekil 7'de görüldüğü gibi bunlardan ilki, kişinin gerekli bilgi ve yeneneğe sahip olması; ikincisi ise kişinin kendisi için algıladığı roldür (Koparan, 1997:312).

Bu teoride yüksek başarının yüksek doyum sağlaması için işgörenlerin bekleyişleri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Teori, bir örgütte başarısı düşük fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini, aynı zamanda başarısı yüksek fakat beklentileri uygun şekilde ödüllendirilmemiş işgörenlerin de olabileceğini vurgulamaktadır. Buradan hareketle herkesi arzu ettiği oranda tatmin etmenin imkansız olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır (Eren, 2004:542).




**Şekil 7:** Lawler ve Poerter'ın Bekleyiş Teorisi, (**Kaynak:** Özalp, 1997:313)

Lawler ve Porter'ın bu teorisini bir güdüleme aracı olarak kullanacak olan yönetinin şu hususlara dikkat etmesi gerektiğini belirtmiştir (Özalp, 1997:313):

- Personel kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğunca aza indirilmelidir.
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından ziyade, aynı düzeyde perfromans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır
- Sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Bu teorinin Vroom'un geliştirmiş olduğu teoriden farklı olan tarafı tutum değişkenlerinin bulunmasıdır. Bu tutum değişkenleri şunlardır (Vural ve Coşkun, 2007:129):

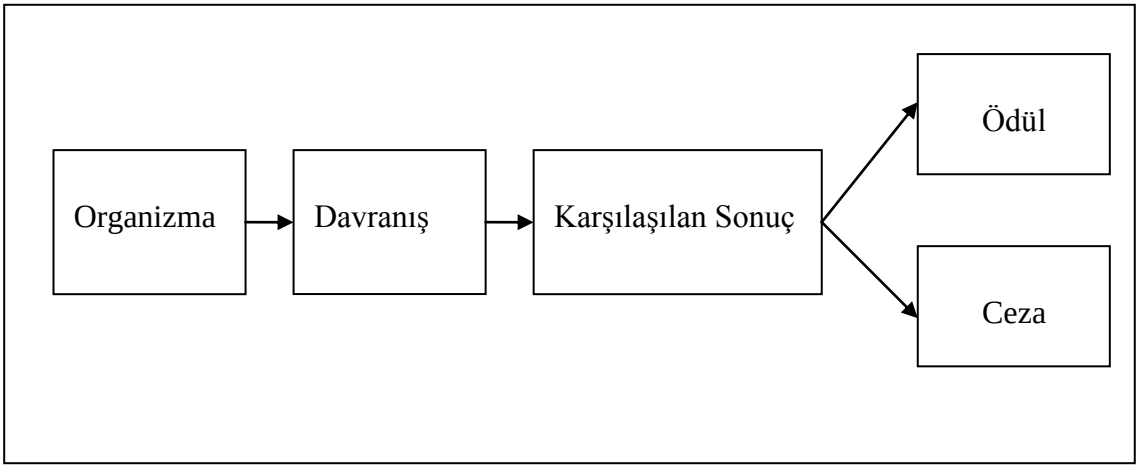
- **Ödülün Değeri:** Ödüller temel ihtiyaçları karşılama ölçüsünde değerlendirilir.
- **Nispi Çaba-Ödül Olasılığı:** Çabaların ödülü getirip getirmeyeceği beklentisidir. Bu ise kendi içinde ikiye ayrılmaktadır:
  1. Ödülle iş başarısı arasındaki ilişki sonucu oluşan beklenti
  2. İş başarısı ve çaba arasındaki ilişki sonucu oluşan beklenti.

Burada öne sürülen oranlar her bireye göre değişebilmektedir. Çaba örgütte çalışan bireylerin işi yapmak için harcadığı enerjidir. Bireyin kişilik özellikleri çalışma hayatını, iş başarısını ve motivasyonunu etkilemektedir. Her bireyin işine bakışı ve nasıl başarılı olacağı konusunda yaptığı yorumlar da değişebilmektedir. Bireyin iş başarımı da tüm değişkenlere göre biçimlenmektedir (Vural ve Coşkun, 2007:130). Bu teorinin diğer teorilerden bir diğer farklı olan tarafı, diğer teorilerde ödül performansa yol açarken bu teoride performans ödüle yol açmaktadır. Bu teoriye yöneltilen en önemli eleştiri ise bu teorinin çok kompleks bir yapıya sahip olması sebebiyle test edilmesinin zor olmasıdır. Bununla birlikte diğer önemli bir eleştiri ise, bu teorinin iddia ettiği gibi, kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce ayrıntılı bir takım aritmetik hesaplamalara giriştikleri konusunda duydukları şüphedir (Koçel, 2010:636).

### 1.2.2.3. Davranış Şartlandırması-Sonuçsal Koşullandırma Teorisi

Davranış bilimci Skinner tarafından geliştirilen bu teoriye göre insan davranışının nedenlerini ihtiyaç gibi içsel faktörler yerine, doğrudan doğruya dışsal faktörlere bağlamıştır. Bu teori "Ödüllendirilen davranış tekrarlanır" ilkesine dayanmaktadır (Aşan, 2001:233). Ayrıca bu teori, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından koşullandırıldığı varsayımına dayanmaktadır. Davranış Şartlandırması teorisine göre kişi ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki koşullanma gibi nedenlerle bir davranış gösterir. Elde edilen sonucun çeşidine göre kişi ya aynı davranışı tekrar gösterir ya da göstermez (Koparan, 1997:310).

Elde edilen sonuçların yorumlanması, Edward L. Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu ile açıklanmaktadır. Şekil 8'de görüldüğü gibi etki kanunnuna göre, birey kendisine haz verecek davranışları tekrarlar, fakat acı verecek davranışlardan kaçınır. Bu nedenle bir bireyin belirli bir davranışı tekrarlaması istenirse, o davranışın kişi için haz verici olarak nitelenen bir sonuçla karşılaşması gerekmektedir (Koçel, 2010:630)




**Şekil 8:** Sonuçsal Şartlandırma (**Kaynak:** Koçel, 2010:630).

Bu teoride ödüller güçlendirici durumdadır. Çünkü amaç, ödüllendirilen davranışın devamlılığını sağlamaktır. Bu ödülleri yönetici deneme, görme ve tecrübe yöntemleri ile bulur. İhtiyaçlar farklı olacağından kişilerinde almak isteyecekleri ödüller farklı olacaktır. (Şimşek vd, 2003a:148). Davranış şartlandırmasında, istenen davranışın ortaya çıkma olasılığını artıran her türlü uyarıcıya pekiştireç adı verilmektedir. Kendiliğinden ortaya çıkmayan bir davranışı pekiştireçler yardımıyla ortaya çıkarmak bu teorinin temelini oluşturmaktadır (Aşan, 2001:232). Davranış şartlandırması teorisini bir motivasyon aracı olarak kullanılacağı işletmede şu husulara dikkat etmek gerekmektedir (Koparan, 1997:310-311):

- Organizasyon açısından arzu edilen ve edilemeyen davranışlar açık olarak belirlenmelidir.
- Bu davranışlar personele açık bir şekilde duyurulmalıdır.
- Ödüllendirme uygulamasına mümkün olan her fırsatta yer verilmelidir.
- Personeli davranışlarına hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman, sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azltabilir.

### 1.2.2.4. J. Stacey Adams'ın Eşitlik Teorisi

J. Stacey Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi, kişilerin kendi ödül ve katkılarıyla benzer işi yapan diğer kişilerin ödül ve katkılarını karşılaştırdıklarını, kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını, eşitsizlik durumunda motivasyonlarının düştüğünü ileri sürmektedir (Aşan, 2001:234; Eren, 2004:543). Bu teorinin kaynağında, insanın bilişsel uyumsuzluğu, tutarsızlığı ve adalet duyguları yatmaktadır (Başaran, 2000:91).

Bu teorinin temel varsayımı, çalışanların iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu isteğin motivasyonu etkilediği üzerinedir. Kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak, algıladığı eşitik ya da eşitsizliğe bağlıdır (Akdemir, 2001:86; Koparan, 1997:313). Algılanan eşitsizlik durumunu Şekil 9'daki gibi basit bir eşitsizlikle ifade edelim.

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} < \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}}$$

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} > \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}}$$

**Şekil 9:** Eşitsizlik Teorisine Göre Algılanan İki Durum (**Kaynak:** Koçel, 2010:636).

Kişi kendisinin harcadığı çaba ve karşılığında elde ettiği sonucun aynı iş ortamında başkalarının harcadığı çaba ve elde ettiği sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucu algıladığı her eşitsiz durum, kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır. Bu davranışın yönü ise algılanan eşitsizliğin derecesine,

kişinin imkanlarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır (Koparan, 1997:313). J. Stacey Adams eşitsizilik durmunun verdiği rahatsızlığı ortadan kaldırmak için kişinin çeşitli yollara başvuracağını ileri sürmektedir. Bu yollar şunlardır (Aşan, 2001:235):

- Kiş kendi katkılarını değiştirir. Örneğn çabasını azaltır.
- Kişi kendi ödüllerini değiştirmeye çalışır. Örneğin ücret artışı ister
- Kişi diğer kişinin ödül ya da katkılarını değiştirmeye çalışır. Örneğin ona daha çok iş yaptırır.
- Kişi kendisiyle karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirir.
- Kişi savunma mekanizmalarını geliştirir. Örneğin eşitsizliğin geçici olduğuna, gelecekte sorunun çözüleceğine kendisini inandırır.
- Kişi, eşitsizlik durumundan uzaklaşır. Örneğin işi bırakır ya da devamsızlık yapar.

Bu tür davranışları gözleyen bir yönetici, çalışan kişinin eşitsizlik algılaması içinde olabileceğinin farkına varıp, gerekli önlemleri almalıdır. Bu teorinin öngördüğü varsayımları temel alan yaklaşımlar ile örgütlerde bir denge aramanın esas olduğuna ilişkin görüşler, örgüt içerisinde düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların ortaya koyduğu olumsuz etkilerin azaltılması yönünden önemlidir. Ancak bireylerin algı ve değerleme yönünden çok değişik oldukları ve nesnel olmayan biçimde davrandıkları hatırlanacak olursa, nesnel bir denge kurmanın zor olduğu bir gerçektir (Eren, 2004:544). Bu nedenle çalışanlarını motive etmek için bu teoriyi kullancak olan yöneticilerin dikkate alması gereken hususlar şunlardır (Koparan,1997:314):

- Eşit çabanın eşit ödülle ödüllendirilmesi gerekir.
- Eşitlik ya da eşitsizlik çalışanların işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
- Eşitsizliğe karşı gösterilebilecek tepki değişik şekilllerde olabilir.

Eşitlik teorisi, örgüt bireylerinin işe ilişkin davranışlarının anlaşılması bağlamında önemli katkılar sağlamıştır. Hissedilen eşitlik durumlar, çalışanların işe ilişkin davranışları ile ilgili planların ve iş çevresine ilişkin tepkilerinin yakından etkileyebilmektedir (Şimşek vd, 2003a:149).

### 1.2.2.5. Katzell Fark Teorisi

Katzell tarafından geliştirilen bu teori, tıpkı eşitlik kuramında olduğu gibi kişideki tatmin ya da tatminsizliğin nedenlerini ortaya koymaktadır. Her iki kuram arasında ortak noktalar olmasına rağmen Fark Teorisi'nin temel varsayımı; kişinin elde ettiği sonuçlar ile arzuladığı sonuçlar arasındaki farklılık kişinin tatminini belirlediği yönündedir. Diğer kuramlardan farklı olarak sonuç/girdi oranı veya kazanç/maliyet gibi ayrıntılı analizler değil de bir bütün olarak bireyin algısına dayanmaktadır. Özetle Fark Teorisi'nde birey kendi girdilerini algılar ve onun sonucunda elde etmesi gereken sonuçları belirler. Böylece kişinin fiilen eline geçen ödül ile eline geçmesini arzuladığı ya da geçmesi gerken ödül olarak algıladığı miktar arasındaki fark kişinin tatmin ta da tatminsizliğini etkiler (Kantar, 2008:58).

### 1.2.2.6. Edvin Locke'un Amaç Teorisi

Locke, iş tatmininin ne olduğu ile ilgili olarak geniş bir tanım vermektedir. Locke'a göre "*iş tatmini bireyin işini olumlu ve zevk veren bir duygu olarak değerlendirmesinin bir sonucudur*". Bu nedenle iş tatmini, bireyin kendi algılamalarına göre önemli olan bazı etkenlerin birey tarafından değerlendirilmesinin bir sonucudur (Özkalp, 2004a:76). Bu kabulden hareketle Edwin Locke tarafından geliştirilen Amaç Teorisi, davranışların nedenlerini kişilerin bilinçli amaçları olarak görmektedir. Yani kişi kendisine birtakım amaçlar saptmakta ve davranışları bu amaçları elde etmeye yönelik olarak davranış gerçekleştirmektedir (Aşan, 2001:235). Ayrıca bu teori, kişilerin hedefleri uğruna, bilinçli olarak eylemlerde bulunacağı varsayımı üzerinde durmaktadır (Başaran, 2000:90). Buradan hareketle Locke, kişilerin belirlediği amaçların onların motivasyon derecelerini belirlediğini düşünmüştür. Ulaşılması zor ve yüksek bir amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi çok kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye kıyasla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesi, amaç teorisinin temelini oluşturmaktadır (Akdemir, 2001:86; Koparan, 1997:314). Locke'a göre bireysel amaçların belirlenmesi motivasyonu aşağıda sıralandığı gibi dört farklı şekilde etkilemektedir:

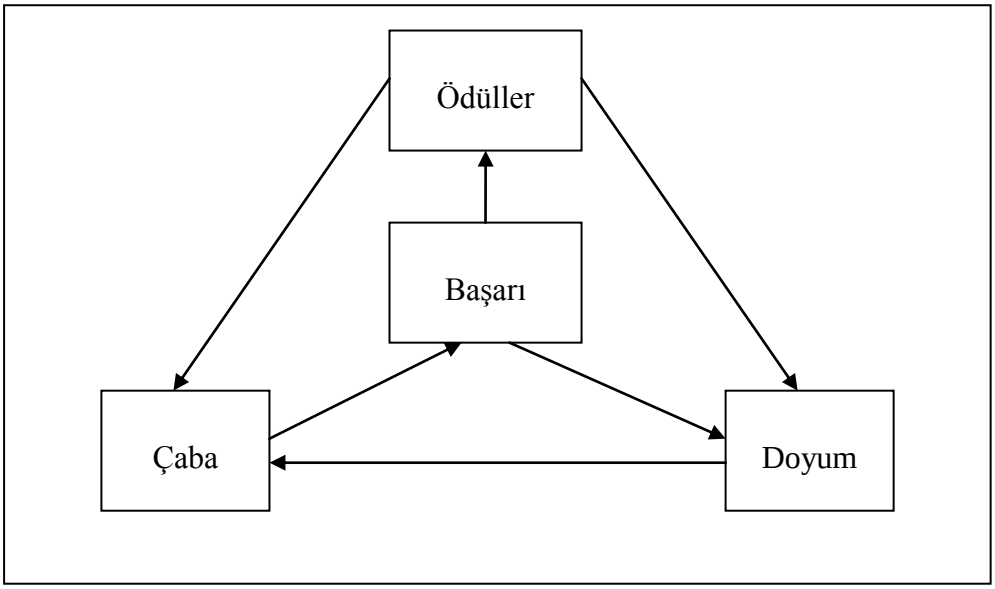
1. İşgörenin amacının belirlenmesi, belirli bir görev üzerine dikkatinin odaklanmasını sağlar.
2. İşgörenin çabalarının düzenlenmesini ve artırılmasını sağlar.
3. Belirlenmiş amaçlar rekabet ortamında görevi başarma bağlamında kararlılığı artırır.
4. Örgütsel amaçlar kabullenilmiş ise örgüt bireyleri o amaçlara ulaşmanın yollarını ararlar.

Bu perspektiften bakıdığında yönetici açısında önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir (Koçel, 2010:638).

### 1.2.2.7. Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Teorisi

İş tutumları ve iş başarımı üzerine Cranny ve Smith, bekleyiş teorilerinden etkilenerek bir teori geliştirmiştir. Smith ve Cranny teorilerini çaba, doyum, başarı ve ödül üzerine kurarark, bu kavramlar arasındaki çoklu ilişkiyi geliştirdikleri basit bir teori ile açıklamaya çalışmşlardır (Kantar, 2008:49-50). Geliştirilen bu teoriye göre, örgütsel isteklendiricilerle işgörenlerin tatmini ve gerçek iş başarısı arasında bir ilişki vardır. İşgörenin iş başarısı onun çabasının bir işlevidir ve bu çaba örgütsel ödülleri denetim altında tutabilir. Yönetim, üretimi ya da tatmini, işgörence algılandığı biçimde, uygun bir ödül sitemi kurmak suretiyle dolaylı yoldan etkileyebilir (Can, 1985:62).

Şekil 10'da görüldüğü gibi ödül, doyum ve çabadan meydana gelen bir üçgen meydana gelmektedir. Bu üç değişken birbiri üzerinde çeşitli etkilerde bulunmaktadır. Başarı, modelin ortasında yer almakta, ödül ve doyum üzerinde tek yönlü etkide bulunmakta, çabadan etkilenmektedir.




**Şekil 10:** Cranny ve Smith'in Süreç Modeli (**Kaynak:** Eren, 2004:544)

Bu teorinin üzerinde durduğu temel husus, ödüllendirmenin yalnız başına başarıyı etkilemeyeceği, başarıyı doğrudan etkileyen unsurun ancak çaba olduğudur. Kuşkusuz çaba ödüllerden etkilenmekte ve ödüller ona doyum sağladığı oranda başarıyı etkilemektedir. Bu nedenle yalnızca ödüllendirmeyi değil aynı zamanda çalışkan, yetenekli ve tecrübe sahibi kişiler bulma ve çalıştırmanında motivosyonda önemli bir rolü bulunmaktadır (Eren, 2004:544).

### 1.2.2.8. Bilişsel Değerlendirme Teorisi

De Charms tarafından temelleri atılan bu teoride "özgün insan-piyon insan" ayrımı yapılmıştır. Bu teoriye göre özgün insan, gösterdiği davranışın kendi seçimi sonucu oluştuğunu, piyon insan ise davranışın kendi kontrolü dışındaki güçler tarafından oluşturulduğunu algılamaktadır. De Charms özgünlük kavramını içsel olarak motive olmuş davranışla, piyon kavramını ise dışsal olarak motive olmuş davranışla ilişkilendirmiştir. De Charms'ın araştırmalrını geliştirerek bilişsel değerlendirme teorisini oluşturan Deci, işten zevk alma gibi içsel ödüllerle desteklenmiş davranışların, para gibi dışsal ödüllerle desteklenmesi durumunda içsel motivasyonun azalacağını savunmuştur (Aşan, 2001:236).

## 1.3. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

İşgörenlerde yapılan işten duyulan tatmin ya da tatminsizlik duygusuna neden olan iş tatminini oluşturan faktörler, işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenlenmelidir. İşgörenler yapmış oldukları iş ile ilgili olarak ihtiyaçları sağlanmadığında işe karşı tatminsizlik duyarlar. Kendi bilgisi ve yeteneğine uygun olarak yapmayı istediği işi gerçekleştiren işgörenler, işyerlerinde daha verimli olmaktadırlar (Tanrıverdi, 2006:1-2).

### 1.3.1. İş Tatminine Etki Eden Bireysel Faktörler

İş tatmini, kişiden kişiye değişmekle birlikte, kişilerin iş yaşamında üzerinde durdukları konular farklıdır. Bu nedenle iş tatmini kişinin kendi değerlerine göre önemli olan bazı etkenlerin kişi tarafından değerlendirilmesiyle ilgilidir (Kırel, 2004:77). İş tatminine etki eden faktörler genel olarak şunlardır: Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, statü, kişilik, işin kendisi, ücret, terfi olanakları, çalışma ortamı, iletişim, güvenlik, kararlara katılma, yönetim tarzıi çalışma arkadaşlarıdır.

#### 1.3.1.1. Cinsiyet

İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere yapılan araştırmalar sonucunda farklı iki sonuca ulaşılmıştır. ABD'de Hulin ve Smith'in yapmış olduğu araştırmada, kadınların iş tatminlerinin erkeklere oranla daha az olduğu tespit edilmiştir (Hulin ve Smith, 1964:271). Bunun nedeni olarak ise kadınların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde çalıştırılmaları ve düşük ücret almaları gösterilmiştir. Bu sonucu etkileyen diğer bir faktör olarak da kadın ve erkeğin sosyal rollerinin farklı olması gösterilmiştir. Kadınların toplumda üstlendikleri eş ve annelik rolleri nedeniyle çalışma hayatında maddi usurlar ve ödüller önemli olmaktadır (Kantar, 2008:59). 1978 yılında devlet memurları üzerinde gerçekleştirilen diğer bir araştırmada, Hulin ve Smith'in bulmuş olduğu sonuçlara parelel bulgular elde edilmiştir (Sauser ve York, 1978: 537). Bu sonuçlardan farklı olarak Voydanoff 1980 yılında yaptığı çalışmada, kadın ve erkeklerin aynı iş koşullarında yapmış oldukları işten eşit tatmin duydukları gözlemlenmiştir (Voydanoff, 1980:177). Türkiye'de 2002 yılında yapılan bir başka

araştırmada da Voydanoff'un sonuçlarına benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Baş ve Ardıç, 2002:33). Öte yandan İngiltere'de yapılan bir araştırmada, erkeklerden daha kötü koşullar altında çalışan kadınların iş tatminlerinin, erkeklerden daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucu bilim adamları kadınların işlerinde daha çok sosyal ilişkilere önem vermelerine bağlamışlardır. Görüldüğü üzere iş ve meslek şartlarını sabit tutmak üzere kadınların mı yoksa erkelerin mi daha fazla tatmin olduklarını gösteren tutarlı bir kanıt bulunmamaktadır. Bu nedenle cinsiyet farklılığının iş tatmini ile ilişkilendirilmesi yanıltıcı olabilir (Kantar, 2008:59-60). Sonuç olarak söylenebilir ki iş tatmini ile cinsiyet arasında bir ilişkiden ziyade beklenti düzeyi ile doğru orantılı olarak duyulan tatminin değişebileceğini söylemek daha doğru olacaktır.

#### 1.3.1.2. Yaş

Herzberg iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğriye benzeterek açıklamıştır. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek olurken, otuz yaşlarına doğru duyulan tamin azalmakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonlarına doğru ise iş tatmini yeniden arttığı gözlemlenmiştir (Kantar, 2008:61; Kay, 2000:87). Devlet dairelerinde çalışan personel üzerinde yapılan bir araştırmada, yaşın ilerlemesiyle birlikte duyulan tatminin seviyesinde artış olduğu tespit edilmiştir (Lee ve Wilbur 1985: 781). 1974 yılında 397 posta görevlisi üzerinde yapılan bir diğer araştırmada Carrel ve Elbert iş tatmini ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır (Carrel ve Elbert, 1974:369). İş tatmininin yaş ve kıdem üzerindeki etkisini araştıran bir diğer çalışmada ise beyaz yakalı işgörenlerin duydukları tatmin ile yaş ve kıdemleri arasında pozitif ve doğrusal bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Hunt ve Saul, 1975: 690). Sağlık sektöründe 454 doktor üzeürnde yapılan bir araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. İş tatmini ile yaş ve hizmet süresi arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Bu durum, işle igili tutum ve algıların daha sağlıklı hale geldiği şeklinde yorumlanmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005:61-63)

İşe yeni başlayan işgörenlerin ilk altı aylık süre zarfında, işverenleri tanımalarına kadar geçen sürede duyulan tatmin seviyesi net olarak belirlenememektedir. Buna karşın işgören deneyim kazandıkça, yapılan işten duyulan tatmin artmakta ve üçüncü yıla gelindiğinde işgörenlerin çoğunun pozisyonları belirlenmiş ve tatmin seviyeleri sabit hale gelmiştir (Feinstain, 2001:18) Herzberg'e eleştiri olarak Sales ve Otis, yöneticilerde iş tatminin sürekli olarak ileri yaşlara kadar arttığını ancak emekliliğin yaklaşmaya başlamasıyla birlikte azaldığını tespit etmiştir. Bunun da nedenini ileri yaşlardaki kişilere işletmeler daha çok dışsal (maddi) ödüller sunmakta, sorumluluk, kendini gerçekleştirme olanağı gibi içsel ödüllerde ise azalma olduğundan çalışanlar artık işyerlerinde yararlı olmadıkları duygusuna kapılmakta ve tatminleri azalmaktadır (Kantar, 2008:61).

Yaş değişkenin cinsiyet üzerindeki etkisini iş tatmini açısından araştıran bir diğer araştırmadan elde edilen bulgulara göre yaş, kadın ve erkek işgörenlerin tatmin duygusunu doğrudan etkilemektedir (Glenn vd, 1977:189). Çalışanların iş tatminini yaşla doğru orantılı olarak artması, Locke ve Porter&Lawler'in performansın iş tatminine yol açması ile açıklanabilir. Buna göre işte tecrübe ve beceri zamanla arttıkça, daha iyi iş ortaya çıkartılma olasılığı artmakta ve iyi iş çıkartmanın iş tatmini üzerindeki etkisi kendisini göstermektedir (Kantar, 2008:62). Elde edilen araştırma sonuçları incelendiğinde iş tatmini ile yaş değişkeni arasındaki ilişkiyle ilgili olarak net bir çıkarımda bulunmak mümkün değildir. Bazı çalışmalarda yaş ilerledikçe tatminin artığı, bazılarında ise yaş ilerledikçe tatminin azaldığı görülmüştür.

#### 1.3.1.3. Eğitim Durumu

Eğitim, örgütlerde çalışanların mevcut ve gelecekteki işlerini daha iyi biçimde yapabilmeleri sağlayan bir araçtır (Ertürk, 2011b:117). İş tatmini ile eğitim durumu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları, genellikle eğitim seviyesinin yükselmesi ile iş tatminin düşeceği öngörüsüne dayanmaktadır. Bu konuda araştırma yapan Klein ve Meher, kişiler eğitimleri ile kazandıklarını, diğer kişilerin eğitim ve kazandıklarıyla karşılaştıdığını ve bir eşitlik ya da kendilerine göre olumlu bir sonuca ulaşırsa iş tatminine, bunun tersi bir durumda ise iş tatminsizliğine neden olacağını

savunmuşlardır. Yapılan araştırma sonucunda kişilerin eğitim düzeyinin yükselmesi ile tatminlerinin düştüğünü tespit etmişlerdir. Bunun nedenini de kişlerin kendilerine seçtikleri referans grupları ve bu grupların koşulları ile kendi koşullarını karşılaştırıyor olmalarına bağlamışlardır. Bir diğer neden olarak ta işgücü piyasasının durumu gösterilmiştir. İsviçre gibi yüksek okul olanaklarının çok geniş olduğu bir ülkede, herkese eğitim düzeyine uygun iş bulmanın zor olması nedeniyle işten duyulan tatmin düşmektedir (Kantar, 2008:62).

Eğitim iş tatminini etkileyen önemli etmenlerden birisidir. Burada dikkat edilmesi gereken husus şudur: Bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri ve örgütsel beklentiler gibi faktörler ile yapılan işin sağladığı imkanlar arasında bir dengenin kurulması gerkmeketedir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001:338). Burris tarafından yapılan bir araştırmada işgörenlerin öğrenim seviyesinin işin gerektirdiğinden çok yüksek seviyede olması durmunda, iş tatminsizliğine neden olmakta; öğrenim seviyesinin işin gerektirdiğinden orta seviyede yüksek olması durumunda ise bu iki etmen arasındaki etkileşimin çok az olduğu tespit edilmiştir (Burris, 1983:460). Toker tarafından 2007 yılında turizm sektöründe çalışan personel üzerinde yapılan araştırmada lize mezunu çalışanların üniversite mezunu çalışanlara oranla daha çok tatmin oldukları gösterilmiştir (Toker, 2007:103). İngiltere'de işle ilgili faktörlerin tespit edilmesine dönük olarak gerçekleştirlen bir diğer araştırmada ise eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin, hiç eğitim almamış ya da çok az eğitim almış bireylere oranla daha az tatmin olduklarını gözlemleniştir (Gazioğlu ve Tansel, 2002:10)

Çalışanların iş ortamlarında yaptıkları çalışmalardan tatmin olmaları da çalışma yaşamı kalitesini ve sonuç olarak kurum performansını etkilemektedir. Bu amaçla, çalışanların kendilerini hem operasyonel anlamda hem de zihinsel anlamda geliştirebilmeleri açısından düzenli olarak teknik ve kişisel gelişim amaçlı hizmet içi eğitim imkânlarına sahip olmaları gerekmektedir (Şahin, 2011:32). Eğitim seviyesi yükseldikçe insanların bilgisi, yetenekleri, yapabilirlikleri ve dünyaya bakış açısı değişmektedir. Bununla birlikte beklentilerde artmaktadır. Ancak eğitim ile iş tatmini arasındaki ilişkinin pozitif mi negatif mi olduğu konusunda bir iddiada bulunmamak daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

### 1.3.1.4. Statü

Statü bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişiler böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. İyi tanınan bir organizasyonda çalışmak veya önemli olarak kabul edilen bir unvana sahip olmak, başkalarınca onlara atfedilecek statülerden olumlu etki yapmaktadır (Eren, 2008:517). Bu nedenle insanlara iş yaptırmanın yollarından birisi de onlara fonksiyonel düzeyde bir statü sağlayarak, yapılan işin o kuruluş için ne kadar önemli olduğu düşüncesini aşılamaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:129). Hickson ve Oshagbemi tarafından İngiltere'de üniversite çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, yüksek statüde bulunan çalışanların daha düşük statüde bulunan çalışanlara göre iş tatminlerini daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Hickson ve Oshagbemi, 1999:540). Kişinin örgüt yapısı içerisindeki yeri, mesleğinin getirdiği prestij, yönetici ise hangi yönetsel kademede bulunduğu gibi birtakım özellikler statü olarak kabul edildiğinden çok geniş bir kavramdır. Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile statü arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticiler arasında yapılan bir araştırmaya göre üst düzey yöneticilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Porter üst düzey kademelerde bulunanların iş tatminlerinin yüksek oluşunu "nefse-saygı" hissi ile ifade etmektedir. Üst kademede olanlara daha çok sorumluluk ve daha çok önem verildiği için onlara karşı beslenen saygı daha çoktur. Ayrıca daha yüksek ücret ve kar yüzdeleri gibi ayrıcalıklar saygı ve itibar ile tamamlanınca "nefse-saygı" hissini tatmin etmekte daha önemli bir hal almaktadır (Kantar, 2008:63).

### 1.3.1.5. Kişilik

Bireyin doğumundan ölümüne kadar devam eden dinamik bir süreç olan kişilik, bireyin bütün özelliklerini yansıtan, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir (Zel, 2001:412). Psiklogların üzerinde odaklandıkları tek bir kişilik tanımı bulunmamaktadır. Eren'e göre kişilik, insanın kendisinde olup bitenleri değerlendirmesi ve kendisine tatmin ve çıkara sağlayacak bir duruma geçmeyi istemesidir (Eren, 2008:83). Kendine güvenen, özgüveni olan bireyler bu özelliğini kullanarak, başarıya daha çok güdülenir, daha fazla sorumluluk alır, takdir edilmeyi daha çok ister, eleştirilerden daha az kırılır, çatışmaya

daha az girer ve uyum mekanizmalarını daha çok çalıştırır (Başaran, 2000:220). İnsan ilişkileri zayıf, fazla sinirli belirtiler gösteren ve kişisel konumundan memnun olmayan bireyler genellikle mesleklerinden daha az tatmin duymaktadırlar. Yapılan bir araştırmaya göre çocukluğunda iyi bir aile ortamında yetişen bireylerin mesleğinde daha tatminkar oldukları gözlemlenmiştir. Burada hareketle bazı kişilerin herşeye uyum sağlarken, bazı kişilerin de herşeye karşı uyumsuzluk gösterdiği sonucuna varabiliriz (Kantar, 2008:63).

Kişilik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran bir diğer araştırmada, daha az arkadaş canlısı, duygusal açıdan daha dengesiz ve daha hayalci olan kişilerin, diğer kişlere göre yeteneklerinin çok üzerinde isteklerinin bulunması nedeniyle daha az iş tatmini duydukları gözlemlenmiştir (Ilies ve Judge, 2002:1120). Victor Room'a göre işe karşı tepkilerin farklı oluşu, bireylerin birbirlerinden farklı güdü, değer ve yeterliliğe sahip olduklarını gösterir. Heron, Kornhaiser ve Sharp, Hoppock, Smith ve benzerlerinin yapmış oldukları araştırmalar tatmin olmuş bireylerin daha esnek, daha kararlı bir kişiliği olan, üst sosyo ekenomik düzeyden gelen ya da düşük sosyo ekeonomik düzey engellerini yenen kimseler olduğunu göstermiştir. İş tatminsizliği olanların ise oldukça katı, amaçlarını seçmede gerçekçi olmayan, çevresel güçlükleri yenemeyen kimseler olduğu gözlemlenmiştir (Kantar, 2008:64).

### 1.3.2. İş Tatminine Etki Eden Örgütsel Faktörler

Çalışanların önemli bir bölümü tarafından sorun olarak nitelendirilen konuların iş tatmini üzerinde etkisi örgütsel faktörlerle yakından ilgilidir. Çalışanlarn günlük yaşamının önemli bir bölümünü geçirdiği iş ortamı ve buna bağlı olarak ortaya çıkan ücret, terfi olanakları, yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları, ödüllendirme koşulları vb. faktörlerin iş tatmini üzerinde etkisinin olacağı açıktır. Örgütler maksimum seviyede verimlilik elde etmek için işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artırarak iş ortamı ile ilgili etkenleri bilimsel esaslara göre tespit edip düzenleme yapmak durumundadırlar. İş tatminine etki eden örgütsel faktörlerden bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

#### 1.3.2.1. İşin Kendisi

Bireyin yaptığı işi beğenmesi, tatmin duymasında önde gelen bir faktördür (Başaran, 2000:218). Birey için yapılan işin taşıdığı anlam, öğrenme olanakları, sunulacak fırsatlar ve verilecek sorumluluklar, yaratıcılığın kullanılabilmesi için imkan verilmesi ve yapılan işin eğlenceli olması motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir (Kırel, 2004:77). İşin kendisi yapılacak olan işten duyulan tatmin açısından önemli bir değişkendir. İşten sağlanan geri bildirim ve işgörenin çalışırken sahip olduğu serbestiyet iki önemli motivasyon kaynağıdır. İşgören, işini gerçekleştirken yapılan olumlu değerlendirmeler onu motive etmektedir. Ayrıca birey kendi başına karar verebiliyor ve insiyatif kullanabiliyorsa işinden duyduğu tatmin pozitif anlamda artmaktadır. İşgörenin tatmin duygusunu artıran diğer etmenler ise, yapılan işin ilgi çekici olması, bu işi yaparken kendisini iyi hissetmesi, yapılan işin sürekli aynı şekilde tekrar eden bir iş olmaması ve yaptığı bu işin kendisine bir statü sağlamasıdır (Özkalp, 2004a:76). Bu nedenlerden ötürü bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk, bıkkınlık gibi durumlar işgörenler için bir tatminsizlik kaynağıdır (Eren, 2008:253).

İşin fiziki yapısı, görevlerin içeriği, insanların çalışma pozisyonu, makine ile olan ilişkiler ve tüm bunlara ek olarak bireyin bu konuda işine karşı tutum ve ilgisi, iş tatminini büyük ölçüde etkilemektedir. Maddi çevre olarak ifade edilen kişinin çalıştığı işyerinde kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma, havalandırma ile ortaya çıkan ve işin yapılmasını önemli ölçüde aksatan, aynı zamanda bireyin bedensel ve ruhsal fonksiyonlarının bozulamasına neden olan durumlarla karşılaşılabilmektedir. Yapılan bazı araştırmalar iş tatminsizliğinin nedeninin sadece işin yapısı olmadığını ortaya koymaktadır. (Kantar, 2008:65). Bu nedenle de bir işgörenin yapmış olduğu işin türü, kişisel planlarının uygulanmasında önemli etkiler yapmaktadır. Kendisi için çekici olmayan bir işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir davranış sergileyerek dikkatli, planlı hareket etmektedir (Eren, 2008:515)

### 1.3.2.2. Ücret

İşgörenin yapılan işten elde ettiği maddi ödül olarak ifade edilen ücret (Kırel, 2004:77), iş tatmininde önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü insanların çoğu için daha yüksek gelir elde etme olanağı tek olmasa da önemli bir motivasyon aracıdır (Eren, 2008:513). Ekonomik özendirme araçlarından en eski ve en yaygın olan faktörlerden biris olup, ücret ile verimlilik arasında bir ilişki olduğu uzunca bir zaman araştırılmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:120). Diğer taraftanda ücretin yüksek olması iş tatmininin sağlanması için yeterli değildir. Çalışanın alacağı ücret arasındaki denge önemli bir kriterdir. Bununla birlikte ücretin tatmin sağlamasında, çalışanın yaşı, kıdemi, öğrenimi, yaşantısı gibi bireysel özellikler, harcadığı para, üretimin niteliği, yaratıcılığı, yenileşme eğilimi, sorumluluk, yeterlilik, bilişsel yük gibi görev özellikleri ile elde edilen ücret arasında bir dengenin olması etkili olmaktadır (Kantar, 2008:66).

Ücret kavramı, iş tatmini kavramı içerisinde çok boyutlu bir şekilde irdelenmesi gereken karmaşık bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle ücret, kişinin gerek temel gereksinimlerini karşılaması gerekse de kişinin üst düzey gerksinimlerini karşılaması nedeniyle önemli bir özelliğe sahiptir. İşgörenler kendileriyle ilgili tahminlerde bulunurken yaptıkları işin karşlığı olarak aldıkları ücreti değerlendirerek yöneticilerin kendileri ile ilgili birtakım çıkarımlarda bulunurlar. Alınan iyi bir ücret yönetimin işgörenden memnun olduğunu ifade edebileceği gibi, düşük bir ücret te yönetimin işgörenden memnun olmadığı şeklinde bir anlam ifade edebilir. Ücretle birlikte sağlanan ek gelirler ücret kadar önemli olmasa da pratikte bazı işgörenlerin ek gelirlerin taşıdığı anlamı bilmemeleri sebebiyle daha önemsiz olarak algılanabilmektedir (Özkalp, 2004a:76).

Ülkemizde büyük mağazalarda çalışan işgörenlerin iş tatmini ile ücret arasındaki ilişkisini sorgulayan bir araştırmada, ücretin bir prestij unsuru olarak algılandığı ve bireylerin aldıkları ücret ölçüsünde saygınlık kazandığını düşündükleri sonucuna varılmıştır (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001:344). Bu nedenlerden ötürü örgütlerde ücret başarının bir simgesi olarak algılanmakta ve ücretin başarıya göre ödenmediği hissi işgörenin tatmin duygusunu olumsuz yönde etkilemektedir. Aynı şekilde ücretin belirli bir seviyenin altına düşmesi de işgörende tatminsizliğe neden olmaktadır. Hulin

tarafından yapılan bir araştırmada alınan ücret kadar sağlanan sosyal olanaklarda iş tatmininde etkili olmaktadır (Kantar, 2008:66). Bu sonuçları destekleyen bir diğer araştırma Yalova Belediyesinde sendikalı ve sendikasız olarak çalışan işgörenlerin tatmin düzeylerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Elde edilen araştırma sonuçlarına göre, sendikalı olarak çalışanların iş tatminlerinin sendikasız olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Koçak ve Kavi, 2011:15)

#### 1.3.2.3. Terfi Olanakları

İşgörenin yapmış olduğu işte ilerleme fırsatının varlığı şeklinde açıklanan terfi (Kırel, 2004:77), insanı çalışmaya teşvik eden önemli faktörlerden birisi olup iş tatmini açısından önemli bir etmendir. Yeni işe başlayan bir birey, önünde ilerleme olanaklarının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz tutumlar takınabilir. Bunun sonucunda da işgörende tatminsizlik oluşmaktadır. (Kantar, 2008:67). Bir örgütün başarısı o örgütte çalışan her bir bireyin başarısına bağlıdır. Yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı elde etme imkanı tanınan çalışanlar, örgüte bağlılık duyarlar. Örgüte karşı güven duygusunun oluşmasıyla birlikte sömürülmediğini düşünür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:130). Ayrıca terfinin anlamı, kişiden kişiye göre değişmektedir. Terfi bir kişi için ruhsal gelişme anlamına gelirken, bir başkasına göre daha çok para kazanılması, daha yüksek bir konum elde edilmesi olarak görülebilir (Başaran, 2000:220). Görüldüğü gibi, işgörenler çalıştıkları işlerinde yükselme olanaklarını da isterler. Çünkü insanlar işleri öğrenip tecrübe kazandıkça, yapılan işler monoton bir hal alacak, pozisyonun getirdiği yetki ve sorumlulukları yetersiz bulacaktır. İlerleme olanakları kısıtlanan işgörenlerin çalışma istek ve arzuları azalacaktır (Eren, 2008:515). Bu nedenle çabuk ve aynı zamanda sık aralıklarla yapılan terfiler iş tatminini olumlu bir şekilde etkilemektedir. Burada dikkat edilmesi gerken husus yapılacak terfilerin adil olması ile ilgilidir. Eğer örgüt içerisinde gerçekten terfi ettirilmeyi hak etmeyen bir işgören terfi ettirilirse bu durum huzursuzluk yaratabilir. Bu türden işletmelerde kıdem sırasına göre yapılan terfiler bu türden huzursuzlukların önüne geçmekte ve yapılan işten duyulan tamin yüksek olmaktadır. Ancak göstermiş olduğu yüksek performans sonrası terfi alan bir işgörenin tatmin düzeyi, kıdeme göre terfi alan bir işgörene göre

daha fazla olmaktadır (Özkalp, 2004a:76). 2011 yılında Yalova Belediyesinde sendikalı ve sendikasız olarak çalışan işgörenler üzerinde yapılan bir araştırmada, işgörenlere yöneticilerin terfilerde liyakata uyup uymadıkları konusunda bir soru sorulmuş ve elde edilen sonuçlar incelenmiştir. Bulgulara göre yöneticiler terfilerde liyakata dikkat etmemişlerdir (Koçak ve Kavi, 2011:12). Bu nedenle terfilerde adil davranmak iş tatmini açısından son derece önemli bir kriterdir.

#### 1.3.2.4. Çalışma Ortamı ve Çalışma Koşulları

Fiziksel koşulların yanısıra sosyo-psikolojik koşullara da uymak zorunda olan çalışanların (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:131), çoğu kez, kaygı ve düş kırıklarını, işe karşı olumsuz tutumlarını, ruhsal sorunlarını çalışma koşullarına yansıtırlar. Bu nedenle çalışma koşullarından yakınmanın altında başka ne gibi sounların olduğu iyi bir şekilde araştırılarak çalışanların tatminleri artırılabilir (Başaran, 2000:220). İş tatmini üzerinde orta seviyede etkili olan bir diğer bir etmen çalışma ortamıdır. Eğer çalışma ortamı işgörenleri tatmin edecek seviyedeyse yapılan işten duyulan tatmin pozitif bir şekilde artmaktadır. Bunun tam tersi bir durum söz konusu ise yani işgörenlerin işlerini düzgün bir şekilde yapmasına imkan vermiyorsa, yapılan işten duyulan tatmin bu durumdan olumsuz yönde etkilenmektedir. İş arkadaşlarının işgörenin duyduğu tatmine etkisinde olduğu gibi çalışma ortamının etkisi de çalışılan ortam iyi ise tatmin seviyesi yüksek, kötü ise tatmin seviyesi düşük olmaktadır. Eğer çalışma ortamı çok kötü değilse çoğu işgören bu koşullar üzerinde fazla durmamaktadır (Özkalp, 2004a:76). İşgörenlerin işe gidiş geliş saatleri, işin tehlike unsuru barındırıp barındırmaması, çalışma ortamının ısı, ışık, nem ve gürültü bakımından yeterli olması, tatmin üzerinde etkili olan faktörlerdendir (Kırel, 2004:78).

İşgörenlerin yapılan işi kontrol etmesi ve yapmış olduğu işi etkileme fırsatının bulunması, işine güven duyması, işi sayesinde sosyal ilişkilerini geliştirmesi, sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanması, stres yaratan olumsuz durumlardan kaçınma gibi faktörler iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir (Edvardsson ve Gustavsson, 2003: 149-150). Bunlara ek olarak işgörenler, ısısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, tehlikesiz oluşu gibi bazı yönlerden çalışmaya elverişli koşulları olan işyerlerini tercih etmektedirler. Ayrıca işgörenlerin çoğu, işyerlerinin evlerine yakın, çalıştıkları binaların

yeni, temiz, işleri için iyi kullanılır techizatlar istemektedirler. Bu etmenler hem işgörenin verimliliği hem de iş tatminini için gerekli görülmektedir (Kantar, 2008:68). Türkiyede yapılan bir araştırmada, sendikalı ver sendikasız çalışan işgörenlerin çalışma ortamının çalışma ortamından duydukları memuniyeti etkilediğini bildirmişlerdir (Koçak ve Kavi, 2011:17)

**1.3.2.5. İletişim**

İletişim sosyal yaşamın içinde yer alan bütün insanlar için önemli olan bir konudur. Toplumsal yaşamın ve örgütsel yaşamın temelini oluşturan iletişim düzeni, gruplar, örgütler arasında ilişkiler kurmayı amaçlayan bir süreçtir (Güney, 2001:197). Bu nedenle iletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçlardan birisidir. Yöneticiler iletişim sayesinde kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurarlar (Koçel, 2010:521). Çalışanlar açısından da iletişim kanallarının açık tutulması ve çalışanlara düzenli bilgiler verilmesi en çok arzu edilen uygulamalardandır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:138). Ayrıca, işgören görevi ile ilgili olanlarla ve üstleriyle iyi ilişkiler geliştirebildiğinde toplumsallaşma gereksinmesini doyurabilir (Başaran, 2000:77) Örgütteki ilişkiler karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel ilişkilerdir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıkllı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması işgörene tatmin sağlamaktadır. Çalışma grubu ile işgörenin ilişkileri iyi olduğunda iş tatmini de yüksek olmakta ve işten ayrılmalar azalmaktadır (Kantar, 2008:68). Örgütlerde iletişimin istenilen seviyede olmaması veya yetersizliği örgüt içerisinde belirsizliğe neden olmakta ve yaşanılan belirsizlik nedeniyle işgörenin işinden duyduğu tatmin azalmaktadır (Schweiger ve Denisi, 1991:127). Orpen tarafından 1997 yılında yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada, iletişim ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur (Orpen, 1997:521). Türkiye'de 2005 yılında Yüksel tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiş ve iş tatmini ile iletişim arasında anlamlı ve güçlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur (Yüksel, 2005:291).

### 1.3.2.6. Güvenlik

Çalışanların sağlığının korunması ve güvenli çalışma koşullarının oluşturulması, yönetimin temel görevlerinden biridir. İşletmenin sağlık ve güvenlik açısından özenli olması, daha nitelikli işgücünün işletmeye gelmesini de sağlamaktasır (Tokat ve Şerbetçi, 2000:334). Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemli olan bir kavramdır. Gerek maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse de kendine güven duygusu altında çalışan kimseler, enerjik ve gayretli görünür. Bu ise personelin etkinliğinin artıran bir faktördür. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat ve işssizlik sigortaları gibi çalışanların süreli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok gelişmiştir (Eren, 2008:514).

### 1.3.2.7. Kararlara Katılma

Kararlara katılmanın temelinde, bireylerin verilen kararlara katıldıklarında alınan kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri düşüncesi yatmaktadır. Çalışanların görüşlerini almak, göstermelik olmamak şartıyla, çalışanlarla sağlıklı ilişkiler kurmak bakımından yöneticilere önemli artıları bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:138). Bireylerin kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok kuvvetli bir duygudur. Bu ise çeşitli nedenlere dayanmaktadır. İşi doğrudan kendisi yapan kişiler, kendi yapacakları işle ilgili uzmannlık bilgisine sahip olduğu görüşündedir. Diğer bir neden ise verilecek karar işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni usul ve yöntemlerin kendilerine duyurulması ve kendi görüşlerinin de alınmasını istemeleridir. Bu nedenle yöneticiler astlarını ilgilendiren konularda karar alırlarken onların fikirlerini de dikkate almalı ve bu fikirlerden istifade etmeyi bilmelidirler (Eren, 2008:520).

### 1.3.2.8. Yönetim Tarzı

Bir yöneticinin başarısı, astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır (Koçel 2010:620). Yöneticiler, çalışanlarını belirli yönlerde davranmaya zorlayan faktörleri kavrayabilirlerse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle çalışanlarının duyduğu tatmini etkileyebilirler (Ozalp, 1997:304).

Çalışanlarının yaratıcılığına ve takım çalışmasına önem veren örgütlerde, çalışanlar yaptıkları işten daha fazla tatmin olmaktadırlar (Başaran, 2000:220). Bu nedenle üstün astların tatmininde önemli bir rolü bulunmaktadır. Pelz'e göre ilişkilerin biçimi pek açık seçik olmasa da üstün astları tatminindeki etkisinde astların algılarının rol oynamaktadır. Yapılan bir araştırmada vasıfsız işçilerin kendilerine karışmayan nezaretçilerinden memnun oldukları, belirli bir beceriyi kullanan beyaz yakalı işçilerin ise nezaretçiler ile sıkı ilişkiye önem verdikleri görülmüştür (Kantar, 2008:67). Örgütün tepe yönetimi yetki devrinde değişiklikler yapmak yoluyla astlarının kişisel güç ve yeteneklerinden yararlanma olanaklarını artırmalıdırlar (Eren, 2008:518). Avustralya'da itfaiye servisinde yapılan bir araştırmada, işe dönük yönetici tipinin bireye dönük yönetici tipinden daha az iş tatminine neden olduğu belirlenmiştir (Bartola ve Furlonger, 2000:88).

### 1.3.2.9. Çalışma Arkadaşları

İnsan kaynakları yönetiminde işin verimliliğine artırmak amacı ile ekip çalışması uygulamaları gittikçe artmaktadır. Bu bağlamda çalışanların grup çalışmalarına katılımları ve kendilerini ayrı bir birey olarak değil de grubun ve amaca yönelik çabaların bir parçası olarak görmeleri önem kazanmaktadır (Tavmergen, 2002:84). Sosyal bir varlık olan insan sürekli olarak diğer insanlarla birlikte olma duygusu gütmektedir. İşgörenlerin yapmış oldukları işe karşı tatmin veya tatminsizliklerinde, işine olan bağlılığı üzerinde son derece önemli bir etkisi bulunmaktadır (Kırel, 2004:78). Bir arada bulunmaktan hoşnut olan işgörenler, bir arada çalışmaktan mutluluk duyuyorlarsa işten duydukları tatminde o oranda artacaktır (Başaran, 2000:220).

### 1.3.2.10. Takdir Edilme

Her işgören yaptığı işin niteliğinden dolayı takdir edilmek ister. Buna karşılık hemen her işgören olumsuz eleştirilerden hoşnut olmaz. Bu nedenle işinden dolayı takdir edilmek işgörenin tatminini artırır. Takdir edilme, işin değerlendirilmesiyle birlikte yapıldığında, işgören gelecek sefer işinin daha iyi yapmak isteyecektir (Başaran, 2000:220).

İnsanlar gereksinimlerini karşılamak, amaçlarını gerçekleştirmek için her zaman işbirliği ihtiyacı duymuş ve bu amaçlarla bir araya gelerek örgütleri oluşturmuşlardır. Örgütler, günümüzde insan yaşamının her alanında etkili olmuş ve insanlar için bir zorunluluk haline gelmiştir (Tabancalı, 2000:314). Yaşadığımız rekabet ortamı, örgütlerin sürekli olarak çevredeki gelişmelere karşı duyarlı olmalarını gerektirmektedir. Ayrıca örgütlerin değişim yönünde yer alarak, faaliyet gösterdikleri alanda proaktif bir yaklaşım içerisinde, rakiplerden önde olmak ve varlıklarını sürdürmek zorundadırlar. Rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde etmek, rakiplerden önce müşteri değeri yaratacak yeni pazar fırsatları yakalamak, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek, rekabetçi üstünlük kazanmanın temel stratejilerindendir (Basım ve Şeşen:2008:382).

Örgütlerin temel amacı, var olan bütün kaynaklarını örgütsel amaçlar doğrultusunda en etkili ve en verimli şekilde kullanarak faaliyetlerini sürdürmektir. Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütlerin sosyal birer sistem olarak ele alınmaya başlanmasıyla başarılarının sadece yapı, strateji ve teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlı kalamayacağı da anlaşılmıştır. Bu ise çoğu yöneticinin dikkatini, sahip olduğu en değerli öz varlık olarak kabul edilen insan kaynağına yöneltmiştir (Vural ve Coşkun, 2007:141).

En basit tanımıyla, yönetimin işlerin insanlar aracılığıyla yapılması olduğunu dikkate alırsak, insan kaynağının niceliği ve niteliğinin ötesinde örgüte duydukları bağlılığın yöneticiler açısından ne kadar önemli olduğunu görürüz. Diğer üretim faktörlerinden farklı olarak daha aktif bir özellik gösteren insan kaynağı, kendi amaçlarına ulaştığı ölçüde örgütsel amaçlar için çalışır. Etkili bir şekilde çalışabilmesi için de örgüt amaçlarını benimsemesi ve örgütsel bağlılığın artırılması gerekmektedir. Öte yandan günümüz rekabet ortamında örgütler, her zamankinden daha fazla küresel olmak, müşteri ve öğrenme odaklı, takım çalışması ve sinerjiye önem veren süreçler tasarlamaktadırlar. Bu ise her şeyden önde arzu edilen örgütsel çıktıları gerçekleştirmek üzere fiziksel, duygusal ve entelektüel enerjisini birleştirebilen yüksek düzeyde bağlılığı olan insan kaynağı gerektirmektedir (Vural ve Coşkun, 2007:141-142). Bu açıdan bakıldığında örgütlerin varlığı ve devamlılığı, yeniliklerden faydalanabilmesi için insan

unsuru çok önemli bir unsur haline gelmiştir. Ayrıca çalışanların işe devamlılıklarının sağlanması, örgütün belirlenmiş olan amaçlarını gerçekleştirmede etkili olan bir diğer unsurdur. (Güçlü, 2006:5).

Örgütlerde tıpkı yaşayan organizmalar gibi gelişimlerini sürdürmek ve devamlılıklarını sağlamak için sürekli olarak bir değişime uğrarlar. Teknik uygulamalarının yanında, yönetim anlayışında da sürekli bir şekilde değişime giden örgütler, müşterilerine sundukları ürün veya hizmetin daha az maliyette, daha kaliteli ve daha kısa sürelerde gerçekleştirilmesi için çaba göstermektedirler. Bununla birlikte, çevreleriyle sürekli bir etkileşim halinde olan ve açık birer sistem olan bireyler ve örgütler, sürekli olarak değişen ve gelişen çevrelerine karşı duyarlı olmak, uyum sağlamak zorundadırlar. Değişimin bu denli hızlı yaşandığı günümüz örgütlerinde asıl önemli olan olgu ise, değişimden korkmak yerine değişimin ne zaman ve nasıl yapılacağına odaklanmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:207).

Ayrıca, örgütlerin başarısında, emek faktörünün ikinci plana atıldığı zamanlardan günümüze doğru bir değişim yaşanmıştır. Gerek araştırmacılar gerekse de yöneticiler, işverenler tarafından modern yönetim anlayışında, örgütlerin başarısını belirleyen en önemli unsurun insan olduğunu görmüşlerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 1995:121). İçinde yaşadığımız zaman diliminde, ekonomik, sosyal, teknolojik, sosyo kültürel, ekolojik ve demografik dönüşümlerin çok hızlı bir şekilde önem kazandığı görülmektedir (Aktan, 2003:6) Örgütler, yaşanan bu değişime uyum gösterebilmek ve kendilerinden beklenilen ürün veya hizmetleri en kaliteli, en verimli şekilde sunabilmek için yetenekli çalışanları örgütte tutabilmenin yollarını aramaktadırlar. Verimli, iş tatmini ve motivasyonu yüksek çalışanları örgütte tutabilmek, yeni bir çalışanın örgüte alınıp eğitilmesinden daha az maliyetlidir. Çalışanları örgüte bağlı kılabilmek, onların gereksinimlerini ön planda tutarak görevlerine olan ilgilerini artırabilmek, yaptıkları işten ve örgütten gurur duymalarını sağlamak, üzerinde önemle durulması gereken konular haline gelmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2006:136).

# İKİNCİ BÖLÜM

# ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Zaman içerisinde, örgütsel bağlılık hakkında yapılan araştırmalarda konunun kavramsallaştırılması için öne sürülen değişik görüşler, araştırmacılar arasında farklı değerlendirmelere yol açmıştır. Bu değerlendirmeler sonucunda araştımacılar örgütsel bağlılıkla ilgili çeşitli tanımlar yapmışlardır (Güçlü, 2006:9). Örneğin Becker, örgütsel bağlılığı, salt maliyetler bakımından değerlendirmiş ve örgütsel bağlılığı çalışanları o örgüt için yaptığı yatırım olarak tanımlamıştır (Becker, 1960:33). Hall ve arkadaşları örgütsel bağlılığı, kişinin ve örgütün amaçlarının bütünleşmesi olarak tanımlarken (Hall vd., 1970: 176); Sheldon, kişinin örgütüne önem verme eğiliminde olması ve kişinin örgütüne bağılık duyması (Sheldon, 1971:143); Buchanan, çalışanların o örgütün faydasına olan amaçlara ve değerlere duygusal bir şekilde bağlanması (Buchanan, 1974:533); Morrow ise, bir örgütün üyesi olarak kalmak için güçlü bir istek duyma, gayret gösterme, amaç ve değerlerine inanç duyma şeklinde tanımlamaktadır (Morrow, 1983: 491).

Örgütsel bağlılık, bir bireyin maddi çıkarımlarını birinci sırada tutmaksızın, o örgüt için çalışma isteği duyması, örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi ve bunu için örgütte kalma isteği duymasıdır (Balay, 2000:16). Başka bir tanıma göre ise örgütsel bağlılık kendini tamamiyle işine vermedir. Kendini tamamiyle işe verme kavramı içerisinde zamanı yararlı şekilde kullanmak, ayrıntılara dikkat etmek, başkalarıyla işbirliği kurmak, kendi kendini geliştirmek, güvene saygı duymak, yeteneklerinden gurur duymak, daha iyisini yapmaya çlışmak, gelişmeye açık olmak ve sadakatle örgütsel destek yer almaktadır (Yüksel, 2001:138).

Örgüt-çalışan ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ve çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir. Ayrıca çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur. Bağlılık, bireyler örgütleriyle özdeşleştiklerinde ve de örgütsel amaç, değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Örgüt ile birey arasındaki bağ aktiftir, çünkü bireyler örgütün daha iyiye

gidebilmesi için kendileriyle ilgili fedakarlıklar yapmaya razıdırlar (Vural ve Coşkun, 2007:142). Bu konuda araştırma yapanların ortak tanımı ise, örgütsel bağlılığın çalışanların o örgüt ile olan ilişkilerini kapsayan psikolojik durum olduğudur (Allen ve Grisaffe, 2001:211). İlgili yazına bakıldığında, örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmaların önemli bir bölümünün çalışanların o örgütteki davranışları üzerine olduğu görülmektedir (Mowday vd., 1982:401).

Örgütsel bağlılık üç aşamalı bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu süreçler, uyum aşaması, kimlik bulma aşaması ve içselleştirme aşamasıdır. Bu aşamaların özellikleri ise şöyledir (Yüksel, 2001:138-139):

- **Uyum Aşaması:** Bu aşamada birey elde edeceği bir şey karşılığında başkaları tarafından etkilenmeyi kabul etmektedir.
- **Kimlik Bulma Aşaması:** Bu aşamada birey, örgüte ait olmaktan gurur duyma ve tatmin edici ilişki sağlamak amacıyla başkalarının etkisini kabul eder.
- **İçselleştirme Aşaması:** Birey, örgütün değerlerini kendi bireysel değerlerine uygun bulur ve örgüt değerlerinin kendisine içsel ödül sağladığını keşfeder.

Çalışanlar, tutumsal ve davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlamaları durumuna göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık gösteren bireyler, örgütün kendisinden ziyade yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadırlar. Tutumsal bağlılık ise, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal tepkidir. Yani bireyin örgütle birleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür. Bireylerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanan tutumsal bağlılık türünde, bireylerin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün hedef ve beklentileriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Vural ve Coşkun, 2007:143).

## 2.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi

İnsan unsuru, örgütsel bağlılıkta çok önemli bir faktördür. Örgüt içerisinde gerçekleştirilen üretim uygulamalarının sürekliliğini sağlamak, insanın duygu ve düşüncelerinin ekseninde hareket etmesi sebebiyle daha kolaydır. Çeşitli gereksinimleri karşılanan ve o örgütte çalışmaktan mutlu olan bireylerin, örgüte karşı bağlılıklarını devam ettirme isteği süreklilik kazanacaktır. Fakat burada sınırlayıcı olan etken, her bireyin örgütsel bağlılık dugusunun aynı olmamasıdır. Örgütlerde insanları yönetmek zor ve karmaşık bir konu olduğu içinde örgütsel bağlılık kavramı önem kazanmaktadır (Güçlü, 2006:6). Yönetimin işlerin insan aracılığıyla yapılması olduğunu hatırlarsak, insan kaynağının niceliği ve niteliğinin ötesinde örgüte duydukları bağlılığın örgüt yöneticileri açısından ne kadar önemli bir olgu olduğu aşikardır. Örgütlerde insan kaynağı, diğer değişkenlerden farklılık göstermekte, kendi amaçlarına ulaştığı oranda örgütün amaçları için çalışmakta ve iş ortamına dahil olmaktadır. Bu sebeple insan kaynağının verimli ve etkili bir şekilde kullanılması, örgütsel bağlılığın artırılmasında son derece önemli olmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007:141). Drennan, örgütsel bağlılığın artırılması için şunları önermektedir (Yüksel, 2001:139):

- Çalışanlar örgütün amaçlarını çok iyi bilmeli ve günlük faaliyetlerinde uygulayabilmelidirler. Bu nedenle de amaçlar, basit ve açık olarak ifade edilmektedir.
- Yönetim ve önceden belirlenmiş amaçlara uymada tam bir bağlılık göstermelidir. Amaçların gerçekleştirilmesinde takım çalışmasına ve özellikle tüm çalışanların katılımına özen göstermelidir.
- Belirlenen hedeflere ulaşmadaki başarıyı göstermek için yöneticiler açıkça ve sürekli olarak gelişme kaydedilen her aşama konusunda, çalışanlarla bilgi alışverişinde bulunmalıdırlar.
- Örgüt başarılı olduğu takdirde çalışanlara örgütün bu başarısıyla ilişkili olarak finansal yararlar sağlamalıdır.

Rekabetin bu denli yoğun yaşandığı küresel dünyamızda örgütler, müşteri odaklı, takım çalışmasına ağırlık veren bir faaliyetler dizisi içerisinde daha dikkatli davranmaktadırlar. İstenilen örgütsel çıktıları elde etmek için de fiziksel, duygusal ve entelektüel unsurları bir araya getirecek olan insan kaynağı faktörüne önem vermektedirler (Vural ve Coşkun, 2007:142).

Küreselleşen ekonomik süreç ve rekabet örgütlerin çalışanların bağlılıklarına daha fazla gereksinim duydukları bir ortam yaratmıştır. Çalışanların hedef ve değerleri ile örgütün hedef ve değerleri arasında uyum sağlanması, çalışanların örgütle özdeşleşerek amaçların gerçekleştirilmesi yönünde fedakarlıkta bulunabilmesi, örgüt üyeliğini devam ettirmeye istekli olmaları, örgütün varlıklarını koruyabilmeleri, kriz dönemleri de dahil olmak üzere karşılaştıkları sorunları çözümleyebilmeleri açısından hayati önem taşımaktadır (Vural ve Coşkun, 2007:142). Bu nedenle örgütsel bağlılık konusu yalnızca çalışanlar için değil, örgüt içinde üzerinde dikkatle durulması gereken bir konudur. Çalışanların örgütleriyle ilgili düşüncelerini yansıtması ve o örgütte kalmayı istemesi örgütsel bağlılığın ifade edilmesinde etkili olan kavramlardır (Güçlü, 2006:1).

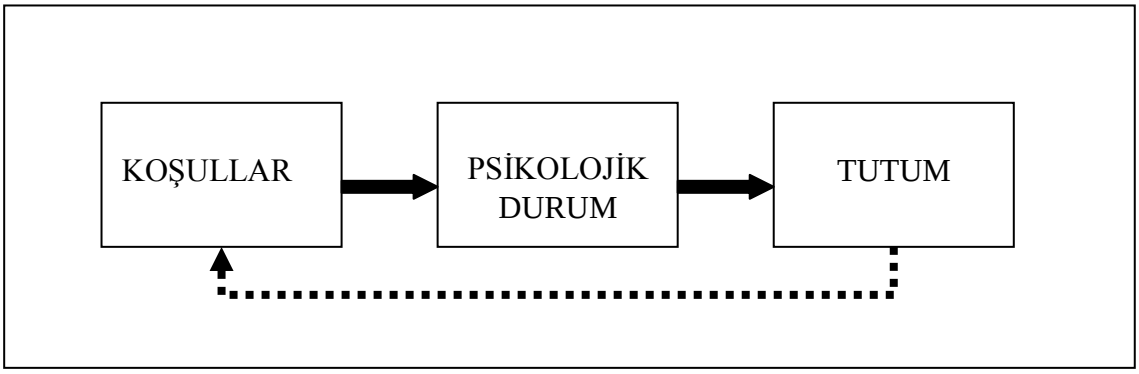
Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanları işe alan örgütlerin genel olarak daha etkin ve verimli oldukları görülmüştür (Özkalp, 2004b:97). Ayrıca örgütsel bağlılık duygusunun örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği, işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz iş sonuçlarını azalttığı ve hatta ürün/hizmet kalitesini olumlu yönde etkilediğine inanılmaktadır. Örneğin Japonların gün geçtikçe artan verimlilikleri, çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık ve sadakat duygularının düzeyi ile açıklanmaktadır. Yüksek seviyede duyulan bağlılık, çoğu zaman daha fazla sadakat ve yüksek verimlikle sonuçlanmaktadır. Örgütsel bağlılığın çalışanların moral, motivasyon ve performansını olumlu yönde etkileyerek düşük personel devri yaratacağının bilincinde olan çoğu yönetici açısından bu sürecin dikkatle ele alınması ve örgütsel bağlılığı yaratacak örgüt kültürünün oluşturulup geliştirilmesi gerekmektedir (Vural ve Coşkun, 2007:142). Gerek örgütün performansını artırmada gerekse de örgütü çalışılabilecek daha iyi bir yer haline getirecek olan örgütsel bağlılığın da sınırlı olması gerekmektedir. Aksi takdirde çok fazla örgütsel bağlılık bir süre sonra fanatiklik yaratacağından sakıncalı bir hal alabilir (Yüksel, 2001:139).

Örgütsel bağlılık, ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri bakımından önemlidir. İş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar ikinci önemli unsurlardır. Üçüncü olarak, özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanın işi ve rolüne dönük özellikler önemli bulunmaktadır. Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi demografik unsurlar dördüncü önemli kavramlardır. Son olarak, bireylerin sahip olduğu bağlılık kestiricilerini bilmek örgütsel bağlılığın örgütleri için yaşamsal bir obje haline gelmesini sağlayan etmendir (Vural ve Coşkun, 2007:147).

## 2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılmasıyla İlgili Modeller

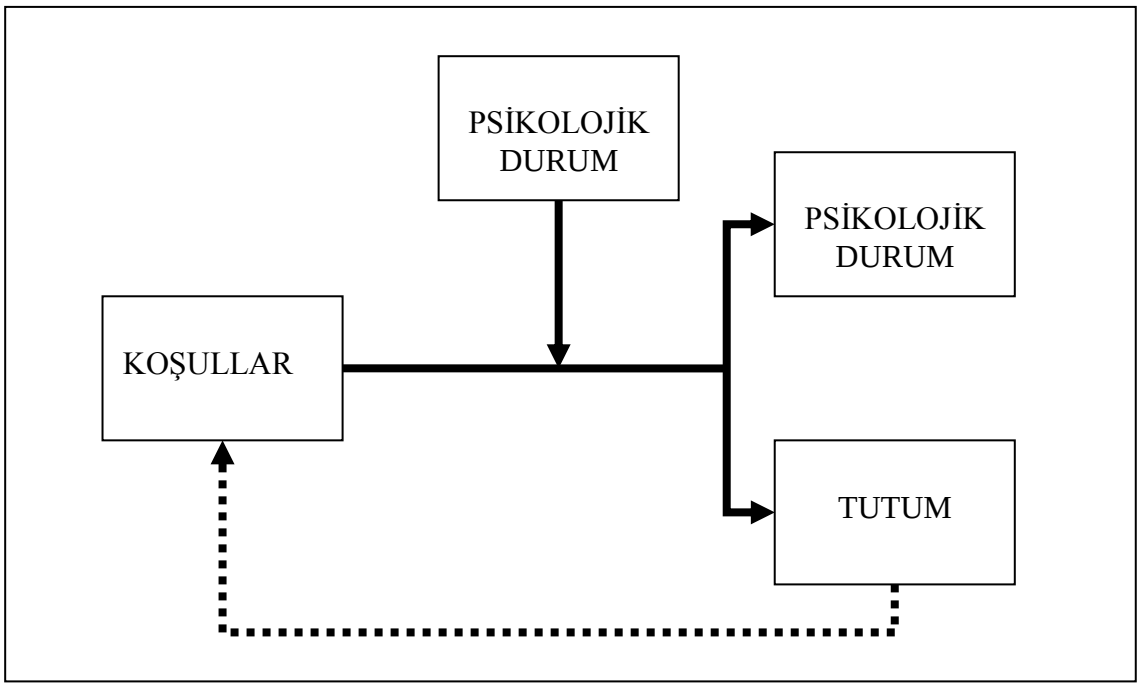
Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak geliştirilen modelleri belirli gruplar altında sınıflandırmak mümkündür. Geliştirilen bu modellerde, bireylerin örgütlerine duydukları bağlılık, tutumsal, davranışsal ve tek boyutluluk-çok boyutluluk açısından çeşitli unsurlara göre değerlendirilerek bağlılığı oluşturan faktörler açıklanmaya çalışılmıştır (Güçlü,2006:12).

Örgüsel bağlılığı tutumsal bakış açısıyla inceleyen modellerde örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin şeklini ve kalitesini belirleyen bir davranış şeklinde ifade edilmektedir (Oliver, 1990:19). Şekil 11'de görüldüğü gibi bu perspektiften bakan araştırmacılara göre çalışanların kendi değerleri ile örgütün değerlerinin özdeşleştirilmesi esastır. Ayrıca, çalışanların örgüt ile arasında kurduğu bağlılık, çalışmaların odak noktasıdır (Meyer ve Allen, 1991:61).




**Şekil 11:** Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı (**Kaynak:** Meyer ve Allen, 1991:63)

Örgütsel bağlılığı davranışsal bakış açısıyla inceleyen Becker, "yan bahis" adını verdiği modelinde davranışları yatırımlar ve yan bahisler şeklinde sınıfladırarak incelemiştir. Bu modele göre çalışanlar, o örgüt için zaman, bilgi ve benzeri yeteneklerini kullanarak yan bahise girmekte, bunun sonucunda da bazı kazançlar sağlamaktadırlar. Ayrıca çalışanların kazanç elde etmesi, o örgüt adına kullandığı yeteneklerini dengeli bir şekilde devam ettirmesi ile ilgili bir durumdur (Liou ve Nyhan, 1994:101). Ayrıca çalışanlar örgütlerine ve kendi işlerine de bir bağlılık duygsu hissetmektedirler (Oliver, 1990:20). Araştırmacılar, Şekil 12'de gösterilen yapıyı dikkate alarak çalışanların davranışlarını ve bu davranışların yinelenmesi ile ilgili tutum değişiklikleri üzerine odaklanmışlar ve çalışanların davranışlarının özünde yer alan koşulların tespit edilmesine yardmcı olmuşlardır.




**Şekil 12:** Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı (**Kaynak:** Meyer ve Allen, 1991:63)

İlgili yazında yapılan bir diğer sınıflandırma ise örgütlsel bağlılık, tek ve çok boyutlu bir yapı içerisinde değerlendirilmiştir. Örgütsel bağlılığın örgütün tamamına karşı duyulduğunu benimseyen tek boyutlu modelde, örgütün birbirinden farklı unsurların bir araya gelerek oluştuğu görüşü ihmal edilerek, örgütsel bağlılığı

açıklamada istek, maliyet, zorunluluk etmenlerinden birisinin baskın olduğu varsayılmaktadır. Çok boyutlu modelde ise tek boyutlu modelin aksine örgüt bir bütün olarak değerlendirilir ve çalışanların bu etmenlerin herbirisine karşı farklı bağlılık geliştireceği varsayılmaktadır (Güçlü, 2006:14-15).

### 2.2.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli

Etzioni, örgütsel bağlılık konusunda yapmış olduğu ilk çalışmasında, örgütsel bağlılığı "örgütsel katılım" olarak tanımlamıştır (Etzioni, 1961:9). Bu model çalışanların faaliyette bulundukları örgüt bünyesinde, örgütsel bağlılıklığın genelleştirilmesinde geçerli bir model olduğu düşünülmekte(Penley ve Gould, 1988:45) ve örgütsel bağlılığı, yabancılaştırıcı bağlılık, fırsatçı bağlılık, ahlaki bağlılık olmak üzere üç değişik şekilde tanımlanmaktadır(Etzioni, 1961:9-10).

Yabancılaştırıcı bağlılık, kişilerin o örgüte dönük olarak negatif duygular beslemesi, davranışlarının kuvvetli, bir şekilde engellendiği ortamlarda bireyin seçeneklerinin bulunmaması nedeniyle işini devam ettrimek zorunda olması durumudur (Penley ve Gould, 1988:45) Fırsatçı bağlılık ise çalışanaların faaliyette bulundukları örgüte karşı negatif ve pozitiff duygularının daha az olmasıdır (Etzioni, 1961:9). Fırsatçı bağlılık türünde çalışanlar, o örgüte kazandırdıkları ile almış oldukları ödüller arasında bir parelellik gördüklerinde o örgüte karşı bir bağlılık duyarlar (Mowday vd., 1982:21). Bireyin faaliyette bulunduğu örgüte karşı güçlü bir şekilde pozitif yönelimini gösteren ahlaki bağlılık türünde ise (Etzioni, 1961:9-10), kişiler o örgütün değerlerini, standartlarını içselleştirmekte ve örgütsel faaliyetlere katılmaktadır (Mowday vd., 1982:21)

### 2.2.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Modeli

Kanter kişilerin farklı davranışsal gereksinimlerinden ötürü, devam, kenetlenme ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç farklı şekilde bağlılık geliştirebileceğini öngörmüştür. Kanter'a göre devam bağlılığı, bireyin o örgütten ayrılmasının doğuracağı maliyetlerin fazla olmasını düşünmesi ve örgütün devamlılığı için fedakarlıkta

bulunması, işini devam ettirme ihtiyacı duymasıdır. Kenetlenme bağlılığında ise örgütte sosyal bir takım faaliyetlerle bağlar kurulması, çalışanların işlerine karşı psikolojik olarak yakınlık duymaları ve bir birlik bağlılığı geşitirilmeye çalışılır. Bu modele göre tanımlanan bir diğer bağlılık türü olan kontrol bağlılığında ise çalışanların davranışları, örgütün değerleriyle bağdaştırılmaktadır (Kanter, 1968:499).

### 2.2.3. Mowday, Porter ve Steers' ın Örgütsel Bağlılık Modeli

Örgütsel bağlılığı davranışsal ve tutumsal olarak iki şekilde açıklayan Mowday, Porter ve Steers, örgütsel bağlılığı "kişinin örgütüyle bütünleşmesi" olarak tanımlamaktadır (Mowday dv., 1982:26) Kişilerin davranışlarına odaklanan bu modelde, örgütsel bağlılık, tutumsal bağlılık ile birlikte değerlendirilmekte ve bağlılık tutumunun bağlılık davranışını kuvvetlendireceği düşünülmektedir (Mowday dv., 1982:27).

### 2.2.4. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Modeli

Bu modelde örgütsel bağlılık, sadakat, örgütün değerlerine duyulan güven gibi değerleri yansıtan psikolojik bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik bağlılığın boyutları ise uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç açıdan değerlendirilmektedir (Güçlü, 2006:21).

Çalışanların çalıştığı örgüte karşı duyduğu yüzeysel bağlılık duygusu, uyum olarak tanımlanmakta (Brockner vd, 1992:244) ve çalışanların çalıştığı örgüte olan uyumun güvenden ziyada kontrole dayandığı varsayılmaktadır (Handy, 1993:143). Özdeşleşme, çalışanların o örgüte karşı yakın olma isteği duyması ve bu nedenle bir bağlılık hissi duymasıdır (O'Reill ve Chatman, 1986:493). Etki kaynağından bağımsız olan ve en çok istenilen bağlılık boyutu ise içselleştirmedir (Handy, 1993:145).

### 2.2.5. Meyer ve Allen' ın Çok Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Bu model açısından örgütsel bağlılık, o örgütü meydana getiren faktörlerin amaçlar ile özdeşleşmesi olarak kabul edilmekte ve bu faktörlere duyulan bağlılığın toplamı örgütsel bağlılığı oluşturmaktadır (Reichrs, 1985:465). Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak çok boyutlu bir bakış açısıyla değerlendirmiştir (Allen ve Grisaffe, 2001:211; Allen ve Meyer, 1990:3).

Örgütsel bağlılık kavramının önem kazanmasıyla birlikte, konuyu tek boyutta inceleyen diğer modellerden farklı olarak geliştirilen bu model, üzerinde en fazla araştırma yapılan model olup, gerek işe bağlılık gerekse de örgüte bağlılık kavramları ile ilgili ayrımda bulunmaktadır. Model örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt bileşenden oluşan bir yapı ile açıklanaya çalışmıştır (Baysal ve Paksoy, 1999:7)

#### 2.2.5.1. Duygusal Bağlılık

Bu bağlılık türü, çalışanların çalıştığı örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık duyması, özdeşleşmesi ve katılım ihtiyacı hissetmesi esasına dayanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991:67). Ayrıca duygusal bağlılık, çalışanların örgütün değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bu bağlılık türünde çalışanlar, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum çalışanın örgüte bağlılığının en iyi göstergesidir. Böyle çalışanlar, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalan çalışanlar, buna ihtiyaç duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam etmnektedirler (Vural ve Coşkun, 2007:144). Güçlü bir bağlılık duygusu taşıyan çalışanlar örgütleriyle özdeşleşirler ve o örgütün bir üyesi olmaktan gurur duyarlar (Özkalp, 2004b:97). Allen ve Meyer 1990 yılında duygusal bağlılık faktörlerini şu şekilde sıralamaktadır (Vural ve Coşkun, 2007:145-146):

- **İşgücü:** Çalışanın bulunduğu örgütte yaptığı işin güç, mücadeleyi gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.
- **Rol Açıklığı:** Örgütün çalışanlardan neler beklediğini açıkça belirtmesi.
- **Amaç Açıklığı:** Çalışanın örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.
- **Amaç Güçlüğü:** Çalışanın yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.
- **Yönetimin Öneriye Açıklığı:** Üst yönetimdeki kişilerin örgütteki diğer çalışanlardan gelen fikirleri dikkate alması.
- **Arkadaş Bağlılığı:** Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması
- **Örgütsel Bağımlılık:** Çalışan üzerinde örgütün söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.
- **Eşitlik:** Örgütteki insanlardan bazılarının hakettiğinden fazlasını, bazılarının da hakettiğinden azını alması.
- **Kişisel Önem:** Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesine teşvik etmek.
- **Dönüt:** İşteki performensı konusunda çalışana sürekli bilgi vermek.
- **Katılım:** Çalışanın kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

Kurumsal değerleri kabullenme ve örgütte çalışmayı sürdürmeye istekli olmanın bir sonucu olarak, bireyin örgütle kurduğu duygusal bağlılığı yansıtan (Bakan ve Büyükbeşe, 2006:126) duygusal bağlılığı belirleyen maddeler şunlardır (Vural ve Coşkun, 2007:147):

- Bu örgütte duygusal yönden kendimi bağlanmış hissediyorum.
- Bu örgütte çalışıyor olmanın benim için mesleki açıdan önemi büyüktür.
- Bu örgütte doğru yerde olduğumu hissediyorum.
- Bu örgütt çalıştığımı başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.
- Emekli oluncaya kadar bu örgütte çalışmaktan çok mutulu olurum.

### 2.2.5.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, alternatif iş olanaklarının bulunmadığı ve işten ayrılmanın maliyetinin fazla olduğu durumlarda etkin olan bir bağlılık türüdür (Gautam vd, 2001:240). Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Devam bağlılığı, bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır. Ayrıca bu bağlılık türünde esas olan, örgütte kalma ihtiyacıdır. (Vural ve Coşkun, 2007:145). Çalışanlar örgüt için harcadıkları zaman ve enerjiyi, diğer bir örgüte geçmesinin güç olduğu ve kıdem esaslı bazı getirilerini kaybedeceği endişesiyle örgüte olan bağlılığını devam ettirmektedirler (Özkalp, 2004b:97). Allen ve Meyer 1990 yılında devam bağlılığı faktörlerini şu şekilde sıralamaktadırlar (Vural ve Coşkun, 2007:146):

- **Beceriler:** Çalışanın mevcut örgütte sahip olduğu beceri ve deneyimin ne kadarını bir başka örgüte transfer edebileceği veya yararlı kılabileceği.
- **Eğitim:** Çalışanın sahip olduğu formel eğitimin mevcut örgüt ve benzerleri dışındakiler için çok yararlı olmayacağı düşüncesi.
- **Yeniden Yerleşme:** Çalışanın örgüten ayrılması durumunda farklı bir yerleşim yerine hareketi düşünmesi.
- **Kendine Yatırım:** Çalışanın zaman ve çabasının büyük bir bölümünü çalıştığı örgüte yapmış olması.
- **Emeklilik Primi:** Çalışanın mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini ayrılması halinde kaybedebilmesi.
- **Topluluk:** Çalışanın yaşadığı yerleşim biriminde ne zamandan beri oturduğu.
- **Seçenekler:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada zorlanmayacak olması.

Devam bağlılığı, alternatiş iş olanakları, kurumda çalışılan dönem içerisinde yapılan yatırımlar ve bunların bilincinde olmak gibi faktörlerin bir fonksiyonu olup (Bakan ve Büyükbeşe, 2006:128), çalışanların devam etme isteğini belirleyen maddeler şunlardır (Vural ve Coşkun, 2007:147):

- Şuana kadar bu örgüt için uğraş vermemiş olsaydım farklı bir yerde olmayı düşünebilirdim.
- Ayrılmak istesem bile su anda bu örgütten ayrılmak bana çok zor geliyor.
- Bu örgütten ayrılmaya karar verirsem hayatımın büyük bir kısmı etkilenir.
- Şuanda bu örgütten ayrılmam benim için pahalıya mal olur.
- Bu örgütte kalmak benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.

### 2.2.5.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, bireylerin örgüte karşı sorumluluğu ile ilgili inancının bir ifadesidir. Bu düşünceyi benimseyen bireyler, o örgütte kalmanın bir zorunluluk olduğunu düşünürler ve çalışma kültürü, sosyal değerler açısından bağlılıklarını devam ettirirler (Gautam vd, 2001:240; Özkalp, 2004b:97). Normatif bağlılıkta esas olan zorunluluktur. Bu doğrultuda bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır. Normatif bağlılık, kişinin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu nedenle örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağlılıktır (Vural ve Coşkun, 2007:145). Bireyin hem örgüte girişi öncesinde, hemde örgüte girişi sonrasında yaşanan olaylar, sosyal sınıf ve statü normatif bağlılık faktörlerini etkilemektedir (Vural ve Coşkun, 2007:146). Birey, aile, kültür veya kurumda elde ettiği tecrübelerinin bir sonucu olarak hangi davranışın olumlu görüldüğü ve kendisinden nelerin beklendiğini öğrenmiş olur (Bakan ve Büyükbeşe, 2006:128). Normatif bağlılığı belirleyen maddeler şunlardır (Vural ve Coşkun, 2007:147):

- Bu örgütte kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.
- Yararım olacak olsa da buradan ayrılmayı düşünmüyorum.
- Bu örgütü şuanda bırakırsam suçluluk hissederim.
- Yetiştirilme tarzım çalıştığım örgüte sadık olmayı gerektirir.

Güçlü bir normatif bağlılık sahip olan bireyler, örgütün üyesi olmaya devam etmeyi doğru ve ahlaki bir davranış olarak görmektedirler (Bakan ve Büyükbeşe, 2006:128).

## 2.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık salt işverene sadakat olarak algılanmamalıdır. Örgütün başarısı için çalışanların görüşlerini paylaştıkları ve sürekli olarak gayret ettikleri bir süreç olarak değerlendirilmesi gerekir (Vural ve Coşkun, 2007:149). Çalışanların örgütsel bağlılıklarını değerlendirmede dikkate alınan kriterler ise şunlardır (İbicioğlu, 2000:14-15):

- **Örgütün amaç ve değerlerini kabul ve inanma:** Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının en önemli ifadelerinden bir tanesi, örgütün amaç ve değerlerini kabul etme derecesidir. Çünkü örgütün amaçlarını kabul etmeyen çalışanların o örgüte bağlılık duyması beklenemez. Bu nedenle de gerek örgütün gerekse çalışanın amacının birbiriyle ötrüşmesi gerekmektedir. Örgütün amaç ve değerlerini kabul ve inanma çalışanın örgüte bağlılık duymasının ön koşuludur.
- **Örgüt için fedakarlıkta bulunabilme:** Çalışanların örgüte olan bağlılığının göstergelerinden bir diğeri de örgütün başarılı olması için beklenen çaba ve gayretten daha fazlasını yapmaktır. Bu ise, o örgüt içerisinde çalışan bireylerin resmi olarak kendilerinden beklenenin ötesinde fedakarlıkta bulunması, örgütsel bağlılık ile ifade edilebilir.
- **Örgüt üyeliğini devam ettirme ile ilgili güçlü bir istek:** Bu başlık kapsamında iki varsayımda bulunulmaktadır. Bunlardan ilki, örgütün çalışana bağlanması aslında çalışanın örgüte olan bağlılığının bir sonucudur. İkincisi ise, çalışanın örgüte olan bağlılık duygusunun azalamasıyla birlikte, örgütünde çalışana olan bağlılığının azalacağıdır. Bu nedenle çalışanların duydukları örgütsel bağlılık duygusu, o örgütün bireyin sorunlarıyla ilgilenme derecesine bağlıdır. Bu bağlılık algılanmış örgütsel istek olarak tanımlanmaktadır. Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre algılanmış örgütsel desteğin, örgütün amaç ve gereksinimlerini karşılamada çalışnların desteğinin örgütsel bağlılığı artıracağını ortaya koymuştur.
- **Örgüt kimliği ile kimliklenme:** Çalışanların örgütle özdeşlemesi ve kendisini o örgütün bir parçası olarak görmesi için şu sorulara cevap aramaktadırlar. Bireyler örgütle kendilerini ne derece kimliklendirmektedirler? Çalışanları

örgütün gerçekleştirdiği ya da gerçekleştirmediği işleri ne kadar onaylamaktadır?

- **İçselleştirme:** Burada incelenmesi gereken konu, o örgütün birer üyesi olan kişilerin, örgütün faaliyetlerini ne ölçüde kendi amaçları bakımından uygun gördüğü, içselleştirdiği ve benimsediğidir. Çalışnlar genlikle kendi amaç ve değer yargılarıyla, örgütün amaç ve değerlerini içselleştirirler. Bu nedenle çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerini içselleştirebilirlerse, örgüte olan bağlılıkları da o oranda değişecektir.

## 2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgütlerine bağlılık duyması, bireysel olarak verimliliklerini artırmakla birlikte faaliyette bulundukları örgüt için pozitif bir takım etkileri bulunmaktadır. Bir çalışanın örgütüne duyduğu bağlılığı olumlu ve olumsuz yönden etkilyebilecek unsurların farkında olması önemli bir faktördür (Bayram, 2005:134).

### 2.4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler genel olarak, yaş, cinsiyet, deneyim, medeni durum, ırk, kıdem, örgütte çalışma süresi, istihdam durumu, iş beklentileri, psikolojik sözleşme gibi faktörlerdir (Balay, 2000:55; Stevens vd, 1978:384; Vural ve Coşkun, 2007:150; Güçlü, 2006:58; Abdulla ve Shaw, 1999:77; Morris ve Sherman:1981:516). Örgütsel bağlılık ile kişisel faktörler arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmalardan bazılarında yaş, kıdem ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu, eğitim ve örgütsel bağlılık arasında ise negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Balay, 2005:55). Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmalarda kesin bir sonuca ulaşılamamıştır. Bazı araştırmalarda ögütsel bağlılık ile cinsiyet arasında bir ilişki bulunmadığı (Stevens vd., 1978:388; Cromie, 1981:87;Bruning vd., 1983:488), bazılarında erkeklerin kadınlardan daha yüksek seviyede bağlılık duydukları (Aranya vd., 1986:433), bazılarında ise kadınların erkeklerden daha yüksek seviyede bağlılık duyduklar görülmüştür (Wahn, 1998:262:Hrebiniak,1972:562). Örgütsel bağlılık ile yaş arasında genel olarak pozif yönlü bir ilişki bulunurken (Meyer ve Allen, 1984:372; Buchko vd., 1998:114), bu iki

değişken arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı durumlarda sözkonusudur (Wahn,1998:262). Evli olan kişilerin ailevi bir takım sorumluluklarının bulunması sebebiyle örgütsel bağlılıkları bekar bireylerden daha yüksek seviyede olduğu gözlemlenmiştir (Abdula ve Shaw, 1999:79). Eğitim seviyesi arttıkça, çalışanların alternatif iş olanaklarından faydalanmaları arttığı için (Bakan ve Büyükbeşe, 2006:130), eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arsında ise negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Steers, 1977:53;Morris ve Sherman, 1981:518; Mayer ve Schoorman, 1998:19). Kıdem ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişikiyi araştıran çalışmalarda bu iki değişken arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak ise kıdemli çalışanların daha fazla tecrübe kazanmaları sonucunda, daha fazla bağlılık duymaları gösterilmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2006:130). Oliver'in 1990 yılında yapmış olduğu bir çalışmada, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin daha az olduğu, ödül ve iş değerlerinin ise daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Bayram, 2005:134).

### 2.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Göreve İlişkin Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen göreve ilişkin faktörler genel olarak, iş yükü, işin özellikleri, sorumluluk ve denetim alanı, rol çatışması, rol belirsizliği, monotonluk, stres, çalışma koşulları, sahiplik durumu, faaliyet dönemi, müşteriyle ilişkiler gibi faktörlerdir (Stevens vd, 1978:384;Agarwal, vd., 1999:728-730;Güçlü, 2006:74;Vural ve Coşkun, 2007:150).

Örgütsel bağlılık ile bir işin yapılması için gerekli performans miktarı olarak tanımlanan işyükü arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmalarda bu iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir(Stevens vd., 1978:389;Currivan, 1999:501). Göreve ilişkin faktörlerden bir diğer ise işin niteliğidir. Bu değişken ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi sorgulayan araştırmalarda, işin niteliğinin artmasıyla birlikte örgütsel bağlılığın arttığı görülmüştür (Hall vd, 1970:183;Buchanan, 1974:536). Örgütsel bağlılık ile sorumlluk ve denetim alanı arasındaki ilişkiye bakacak olursak ilgili yazında, sorumluluk alanın artmasıyla birlikte çalışanların örgütsel bağlılığının

artacağı düşünülmüştür (Stevens vd., 1978;386). Çalışanın örgütteki işini yaparken gerek örgüt içerisinden gerekse de örgüt dışından gelen istekleri yerine getirmesi sırasında taraflar arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade eden rol çatışması (Katz ve Kahn, 1977:202) ve çalışanları yapacakları iş ile ilgili tamamiyle bilgi sahibi olmadığı durumlarda oluşan rol belirsizliği (Göral, 2001:6) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran araştımalar yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ile rol çatışması arasındaki ilişkiyi araştıran bir araştırmada bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu (Morris ve Sherman, 1981:519), diğer bir araştırmada da negatfif yönlü bir ilişkinin var olduğu (Currivan, 199:501 ), örgütsel bağlılık ile rol belirsizliği arasında ise negatif bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Mayer ve Schoorman, 1998:20; Agarwal vd., 1999:730). Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık olarak ifade edilen motonluk (Eren, 2004:253) ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Güçlü, 2006:84). Stres bireyler üzerinde etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimlerini, diğer insanlarla olan ilişkilerini etkilemektedir (Eren, 2004:291). Çalışanlar evlerinden sonra en fazla zaman geçirdikleri yer olan örgütlerinde çalıştığı yerdeki ışıkklandırma, ısıtma vb ihtiyaçların iyi olmasını istemektedirler. Bu nedenle çalışma koşulları örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili olan bir diğer faktördür (Sabuncuoğlu ve Tüz,1998:141).

### 2.4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Yapısal Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktör grubu ise yapısal faktörlerdir. Örgütsel bağlılığı etkileyen yapısal faktörler, yönetim kademeleri, yönetim tarzı, yetki devri, örgüt büyüklüğü, merkezleşme, örgüt içi iletişim, terfi olanakları, ücret, emek yoğun üretim biçimi, işgören devir oranı, sosyal güvenik sistemi, sendika, kontrol derecesi, esnek çalışma saatleri, kariyer imkanları, işgörenlerin örgütsel etik algılamaları gibi faktörlerdir (Güçlü:2006:63-77;Vural ve Coşkun, 2007:150;Boylu vd., 2007:59).

Yönetim ve yönetim tarzı, çalışanlarının örgütte bulundukları süre içerisindeki davranışlarına yön veren bir faktördür (Bakan ve Büyükbeşe, 2006:132). Bir örgütte en alt kademeden en üst kademeye doğru alt, orta ve üst düzeyde yöneticiler blunmaktadır. Örgütün genel politika ve stratejilerinden oluşan üst düzey yöneticiler, genel

politikaların uygulamasından sorumlu orta düzey yöneticiler ve işlerin fiilen yapılışını denetleyen alt düzey yöneticilerden oluşmaktadır (Maviş, 2004:100). Bu şekilde bir kademeleri yapının olduğu örgütlerde yönetim kademeleri ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişkinin oluğu tespit edilmiştir (Wahn, 1998:262). Diğer kişilerin aracılığıyla belirlenen amaçları gerçekleştirmek isteyen yöneticilerin iş yapma biçimi olarak ifade edilen yönetim tarzı (Lundber, 1992:8), otokratik, karar belirleyici, danışmacı ve demokratik yönetim tarzı olmak üzere dört başlık altında incelenmiştir (Deery ve Jago, 2001:327). Katılımcı, çalışanlara güvenen, değişme açık, yenilikçi yönetim tarzı çalışanların beğenisini kazanan ve onların olumlu davranış geliştirmesini sağlayan bir yaklaşımdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2006:132). Yönetim tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda, yönetim tarzı ile yöneticinin liderlik anlayışı aynı anlamda kullanıılmıştır (Güçlü, 2006:97). Bu kapsamda örgütsel bağlılık ile yönetim tarzı arasında, yapılacak olan işe ve bireye dönük liderlik anlayışını benimseyen yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu gözlemlenmiştir (Morris ve Sherman, 1981:516).

Örgütsel bağlılığı etkileyen yapısal faktörlerden bir diğeri de yetki devridir. Yetki devri, belirli görevlerin yerine getirilmesi için yetkinin bir yöneticiye veya birinden diğerine aktarılmasıdır (Tokat ve Şerbetçi, 2000:175). Örgütlerin büyümesiyle birlikte, yöneticilerin işleri ve sorumlulukları artmaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin her işi yapabilmesi mümkün değildir. Örgütlerde gerektiğinde karar verme yetkisinin bir kısmı alt kademelere devredilmelidir. Bu nedenle yöneticiler görevlerini bir bölümünü diğer çalışanlara devretmek durumundadırlar. Yetki devri görevlerin tamamının diğer kişilere bırakılması değil, belirli kararların alınabilmesi için devredilmesidir (Şimşek, 2007:152; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:232). Yetki devri ile ilgili olarak yapılan bir araştırmada, çalışanların yetki devri ile kendilerini daha özgür hissettikleri için yaratıcılıklarını arttığı gözlemlenmiştir (Wong ve Pang, 2003:556).

Merkezleşme örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bir diğer faktördür. Karar yetkisinin üst kademelerde toplandığı, yetkinin sistemli ve bilinçli bir şekilde dağıtıldığı merkezleşmede (Ertürk, 2011:134), örgütsel bağlılık düzeyinin, çalışanlar açısından farklı olacağı varsayılmaktadır. Merkeziyetçi bir örgüt yapısını seçerken örgütün

büyüklüğü ve karmaşıklığı, çalışanların bireysel yetenek ve tecrübeleri, örgüt birimlerinin dağınık olup olmaması, iletişim sisteminin etkinliği dikkat edilmesi gereken unsurlardır (Tokat ve Şerbetçi, 2000:176). Üst kademe yöneticilerin, karar verme sürecinde bazı ayrıcalıklara sahip olması yöneticilerin örgütsel bağlılığını olumlu etkileyeceğini varsaymaktadır (Stevens vd., 1978;385).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör ise örgüt içi iletişimdir. Örgüt içerisinde alınan kararlar, stratejiler, politikalar, yenilikler gibi her türlü faaliyetler kurumsal iletişim aracılığıyla çalışanlara iletilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2006:131). Örgütün vizyon ve misyonunun anlaşılmasında açık iletişimin, yönetim ve çalışanların birbirlerini daha iyi anlamalarında yardımcı olduğu görülmüştür (Wong ve Pang, 2003:557). İletişim gerek yöneticilerin gerekse de çalışanların başarısı ve örgütün etkinliği üzerinde önemli bir rolü bulunan unurlardan birisidir (Tokat ve Şerbetçi, 2000:185). Bireylerin birbirlerini daha iyi anlamaları ve tanımaları, bir örgütte işlerin daha iyi yapılabilmesi ve sorunların daha iyi çözülebilmesi (Güney, 2001:197), yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği (Koçel, 2010:521) için sağlıklı bir iletişime ihtiyaç vardır. Çalışanlar ile örgüt arasında karşılıklı bir çıkar ilişkisi bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanlar gösterdikleri fiziksel ve zihinsel faaliyelerin karşılığında ödüllendirilmek isterken, örgütler çalışanlarından yüksek performans ve örgüt kurallarına uygun davranışlar beklemektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2006:131). Ekonomik özendirme araçlarından birisi olan ücret düzeyi de örgütsel bağlılığı etkileyen yapısal faktörlerden birisidir. Uzun zamandır ücret ile verimlilik, ücret ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin varlığı araştırılmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:120). Bazı araştırmalara bu iki değişken arasında pozif bir ilişki olduğu (Iverson ve Buttigieg, 1999:324), bazı araştımalarda ise bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür (Iverson ve Deery, 1997:77; Currivan, 1999:516). Bir diğer yapısal faktör terfi ve ödül sistemidir. İnsanın doğasında yaratıcı ve yapıcı bir güç bulunmaktadır. Ödül sistemi bu gücün ortaya çıkarılmasında etkili bir etmendir. Ayrıca bu etmen, çalışanların yapılan işe dahil olmaları, devam etmeleri ve performanslarını yükselterek çalışmalarını teşvik için kullanılan bir araçtır (Güçlü, 2006:108). Yapılan araştırmalar göstermiştir ki örgütsel bağlılık ile terfi ve ödül sistemi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Iverson ve Deery, 1997:72; Buchko, 1998:111).

Personel devir oranı yapısal faktörlerden bir diğeridir. Personel devir oranı, belirli bir dönemde o örgüte giren ve o örgütten ayrılan çalışanların oransal olarak ifade edilmesidir (Tokat ve Şerbetçi, 2000:309-310). Perosnel devir oranının istenen değerlerde olması, örgütün amaçalarına ulaşmasında etkili bir faktördür (Sabuncuğlu ve Tüz, 1998:198). Örgütsel bağlılık ile personel devir oranı arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmada, örgütten ayrılma isteğinin daha düşük olduğu görülmüştür (Steers, 1977:52).

## 2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Gerek bireye gerekse de örgüte dönük olarak olumlu ve olumsuz bir takım sonuçları olan örgütsel bağlılık, düşük, ılımlı ve yüksek olmak üzere üç boyutta incelenmesi gereken bir tutumdur (Randall, 1987, 461-466;Vural ve Coşkun, 2007:151).

### 2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

**Olumlu Sonuçları:** Düşük örgüsel bağlılıkta, bireyin yaratıcılığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağı bir durum, insan kaynaklarının daha etkin kullanımını sağlayabilir. Örgütsel düzeyde de işlevsel olabilen düşük bağlılık, daha yüksek personel devir oranı ve işe devamsızlık, düşük performans gösteren çalışanların olası olumsuz durumlarını sınırlandırabilir. Düşük örgütsel bağlılık, uzun dönemde örgüte olumlu sonuçlar sağlayabilecek itiraz, şikayet ve söylenmelerle sonuçlanır. Örgüt içten gelen ve informel olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek davaların ve kanun düzenlemelerinin üstesinden gelebilir (Vural ve Coşkun, 2007:151).

**Olumsuz Sonuçları:** Örgütsel bağlılığı az olan çalışanlar, gerek bireysel görevlerde gerekse de grup bağlılığıyla ilgili görevlerde daha az gayret göstermektedirler. Bu da düşük örgütsel bağlılık gösteren çalışanların mesleki durumlarına olumsuz bir şekilde zarar vermektedir. Böyle durumlarda yönetim, güvendiği kişilerle devam etmek isteyeceğinden düşük bağlılık gösterenler çalışanlar gözden çıkarılmış olacaklardır. Bu nedenle bu çalışanlar için terfi etme mümkün olamayacaktır. Söylenti, itiraz ve şikayetlerle sonuçlanan düşük örgütsel bağlılık, örgütün adının zarar görmesine, müşterilerin örgüte duydukları güvenin yok olmasına,

değişen şartlara uyum sağlamada sorunlara ve maddi bir takım kayıplara neden olmaktadır. Örgütün otorite şeklini ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getiren unsur ise örgüt içerisinde yayılan informel iletişimdir (Vural ve Coşkun, 2007:151).

### 2.5.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık

**Olumlu Sonuçları:** Ilımlı bağlılık, bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı bağlılık düzeyidir. Bu düzeydeki çalışanlar, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken bir yandan örgütle bütünleşmeyi, diğer yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Çalışanlara ve örgüte dönük olumlu sonuçlardan ötürü, örgütte hizmet süresi artabilmekte, ayrılma isteği azalabilmekte ve daha fazla iş tatmini duyulabilmektedir. Karşılıklı denge uyumunun esas olduğu bu bağlılık türünde bireyin kişisel tercih yapma olanağı bulunmakta ve bu nedenle de dengeli bir bağlılık seviyesi yakalanmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007:152).

**Olumsuz Sonuçları:** Tepe yönetime yeteri kadar önem vermeyen çalışanlar, daha üst pozisyonlara geldiklerinde duydukları kısmı bağlılık hissiyatı içinde kendilerini bir uzlaşma gerekliliği içerisinde bulurlar. Bu seviyedeki çalışanlar, topluma sorumluluk ve örgüte bağlılk arasında bir denge kuramadıkları için işletmenin verimsiz bir hale gelmesine neden olurlar (Vural ve Coşkun, 2007:152).

### 2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

**Olumlu Sonuçları:** Örgüte duydukları bağlılık duygusu fazla olan ve kurumsal yıldızlar olarak adlandırılan çalışanlar, eğer aynı zamanda işlerine de bağlılarsa bu örgütün değerli çalışanları olarak görülürler. Bu şekilde görülen çalışanların, yapmış oldukları işten, geleceklerinden, denetimden, çalışma arkadaşlarından ve almış oldukları ücretten duygdukları tatmin yüksektir. Bu kişilerin işten ayrılmaları için, o örgütte çalışmaktan mutsuz olmaları, hayal kırıklığına uğramış olmaları, örgütün amaç ve kültürünün değişmiş olması, ödüllendirilmemiş olması, iş doyumlarının olmaması gibi olumsuzlukların gerçkelşmişi gerekmektedir. Yüksek bir örgütsel bağlılığı olan

çalışanlar, örgüte güven duyar ve örgüt içerisinde kararlı bir işgücünün oluşmasına katkıda bulunur. Kararlı bir işgücü, örgütün amaçlarını benimser ve verimli bir şekilde çalışır. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, sağlık sebepleri dışında devamsızlık yapmazlar (Vural ve Coşkun, 2007:152).

**Olumsuz Sonuçları:** Bazı durumlarda çalışanların gelişimi ve hareketlerini sınırlandıran yüksek örgütsel bağlılık, yaratıcılığı ve yenileşmeyi baskılayarak yaratıcılığın yok olmasına ve gelişmeye karşı dirence neden olmaktadır. Örgütsel bağlılıkları ve işe bağlılıkları yüksek olan çalışanlar, zamanlarının önemli bir bölümünü işlerine ayırdıkları için aile sorumluluklarını ihmal etmekte, ev ve iş yaşamı arasında bir denge kuramamaktadırlar. Bu nedenle de gerek kişisel gerekse de toplumsal yabancılaşma eğilimi içerisinde olmaktadırlar. Her ne kadar yüksek bir verim ve sorgulanmayan sadakatten kazanım elde edilse de, çok aşırı sadakat geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelerek örgütün esnekliğini olumsuz bir yapıya doğru götürmektedir. Diğer bir olumsuz tarafı ise standart çalışma şekillerinde bir değişikliğin olması, yüksek bağlılık duyan çalışanlar tarafından sorgulanmadığı için çalışanların bazen örgüt adına etik olmayan davranışlarda bulunmasıdır (Vural ve Coşkun, 2007:153).

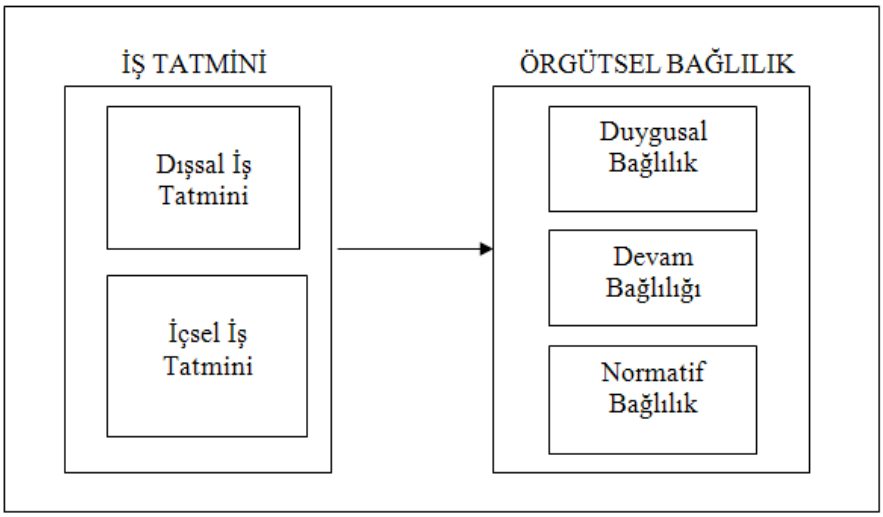
# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK AMPİRİK BİR UYGULAMA

Araştırmanın bu bölümünde özel sektöre ait bir kurumun çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi bazı demografik değişkenlere göre belirlenmeye ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmeye yönelik analizleri içermektedir. Bu çerçevede araştırmanın amacı ve önemi açıklandıktan sonra araştırma soruları ve hipotezleri oluşturularak ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

## 3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Anket yöntemi kullanılarak yapılan bu uygulama çalışmasında, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın bazı demografik değişkenlerle ilişkisini ortaya koymak ve bu bağlamda konuya ilişkin sorunları saptayıp çözüm önerileri getirmek amaçlanmıştır. Bu perspektifte Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Örgütsel bağlılığın üç ana boyutu olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarını ölçen Allen ve Meyer'e ait olan örgütsel bağlılık ölçeği ile analiz yapılmıştır. Kurum çalışanları üzerinde baskın olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık boyutlarının neler olduğu araştırılmıştır. Araştırma modeli Şekil 13'de gösterildiği gibidir.




**Şekil 13:** Araştırma Modelin Yapısı

Özellikle değişim yaşanan örgütlerde çalışanlarının tutum ve davranışlarını önemseyen yöneticiler, değişimin temel faktörü olan insan sermayesinin oldukça önemli bir konuma sahip olduğunun bilincinde hareket etmektedirler. Kurumda iş tatmini ve örgütsel bağlılığın ne seviyede olduğunu araştıran bu çalışma, özellikle tüm çalışanlarını verimli ve etkin bir şekilde örgütsel hedefler doğrultusunda geliştirmek isteyen kurum yöneticilerine ve çalışanlarına bir yol haritası sunacağı düşünülmektedir. Çalışma bu yönüyle gerek iş tatmini gerekse örgütsel bağlılığın örgüt kültürünün geliştirilmesi ve sürdürülmesinde bir araç olacaktır.

Çalışmanın yapıldığı üretim işletmesi 1966 yılında %100 Türk sermayesi ile İzmir'de kurulmuştur. Şirket 1986 yılında inşaat sektörünün artan beton ihtiyacının karşılanması ve hazır beton bilincinin yayılmasıyla üretim faaliyetlerini hazır beton üretimi için genişletme kararı almıştır. Şirketin ana faaliyet konusu, çimento, hazır beton, mıcır, klinker üretimi ve pazarlaması, liman işletmeciliği, elektrik üretimi ve satışıdır. Şirket Sermaye Piyasası Kurulu'na kayıtlı olup hisseleri 1995 yılından itibaren eski adıyla İstanbul Menkul Kıymetler Borsası yeni adıyla Borsa İstanbul'da işlem görmektedir.

### 3.2.Araştırma Soruları

Araştırmada bireylerin iş tatminlerinin örgüte olan bağlılık düzeylerinin etkilenip etkilenmediği aşağıda yer alan sorulara ilişkin analizler yapılarak tartışılmıştır.

- Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları demografik özelliklere bağlı olarak değişmekte midir?
- Çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki varmıdır?
- Çalışanların iş tatmininin duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi var mıdır?
- Çalışanların iş tatmininin devam bağlılıkları üzerinde etkisi var mıdır?
- Çalışanların iş tatmininin normatif bağlılıkları üzerinde etkisi var mıdır?

### 3.3.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve belirlenen sorulardan yola çıkılarak hipotezler geliştirilmiştir. İş tatmini dışsal iş tatmini ve içsel iş tatmini olarak iki boyutta incelenirken, örgütsel bağlılık duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Bu bağlamda iş tatmini boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

$H_1$: Çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1a}$: Çalışanların dışsal iş tatmini ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1b}$: Çalışanların içsel iş tatmini ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1c}$: Çalışanların dışsal iş tatmini ile devam bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1d}$: Çalışanların içsel iş tatmini ile devam bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1e}$: Çalışanların dışsal iş tatmini ile normatif bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1f}$: Çalışanların içsel iş tatmini ile normatif bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.4.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırmada kullanılan örneklem grubunun, uygulanan anket formunu doğru ve tarafsız bir şekilde cevaplandırdığı kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar bu örgüte özel sonuçlar olacağından genelleme yapılırken bu faktör göz önüne alınmalıdır. Bu çalışmada, iş tatmininin çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına olan etkisi sorgulanmaktadır. Bir üretim işletmesinde görev yapan çalışanlarla sınırlıdır. Ayrıca toplanan nicel verilerin güvenirlik ve geçerliliği, kullanılan anketlerle sınırlıdır.

### 3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada anket yöntemi kullanılarak hazırlanan Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Allen ve Meyer'e ait örgütsel bağlılık ölçeği kullanlarak veriler toplanmıştır. Anket verilerinden faydalanılıp bazı demografik değişkenlere ait bilgiler toplanarak iş tatminini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Ankette yer alan sorulara yönelik 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak 20 tanesi iş tatmini soruları ve 18 tanesi örgütsel bağlılık sorularına ait olmak üzere demografik soruların dışında toplam 38 soru sorulmuştur. Özellikle bu iki anketin seçilmesindeki neden her iki anketin de dünya genelinde kabul görmesi, çoğu ülkede güvenilirlikleri ve geçerlilikleri sağlanmış ölçekler olmalarıdır. Anketlerin toplanmasından sonra veriler SPSS 15.0 programı kullanılarak faktör analizine tabi tutulmuş ve oluşturulan boyutlar, cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışma süresi, eğitim vb. değişkenlere göre analiz edilmiştir. Analizlerde t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır.

#### 3.5.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi, özel sektöre ait olan bir kurumun çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırma yeniden yapılanma sürecini gerçekleştiren bir kurumun İzmir ilinde faaliyet gösteren birimlerinde uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini bu birimlerde görev yapan teknik ve idari kısım çalışanları oluşturmaktadır. Elektronik ortamda uygulanan anket için kişisel e-posta adreslerine anketin duyurusu yapılarak çalışanların gönüllü katılımıyla araştırmanın örneklemi oluşturulmuştur. Anket toplam 191 çalışana gönderilmiş ve 159 kişi ankete cevap vermiştir. Geri dönen anketlerin tamamı araştırmanın analizinde kullanılmıştır Ankete katılım oranı %83'tür.Anketlerden toplanan verilerin girişi ve istatistiksel analizlerin yapılması SPSS 15.0 paket programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

### 3.5.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu tercih edilmiştir. Ankete cevap verenlerin ankette yer alan ifadelere ne derecede katılıdığını ölçmek amacıyla bir tutum ölçeği olan 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ankete katılan çalışanların likert ölçeğinde seçmesi gereken tercihler "Kesinlikle katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum","Katılmıyorum", "Kesinlikle Katılmıyorum"şeklindedir. Ek1'de görüldüğü gibi anket toplam üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde 1977 yılında geliştirilen ve 20 sorudan oluşan Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmini ölçeğinde çalışanların yaptıkları işleriyle ilgili tutumlarını ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Bu sorularda iş tatmin düzeyi, meşguliyet, bireyin tek başına kalma olanağı, başkaları için bir şeyler yapabilme şansı, diğer kişilere ne yapacaklarını söyleme şansı, yapılan iş ve karşılığında alınan ücret, terfi olanağı, bireysel yeteneklerin kullanılabilmesi, kendi kararlarını uygulayabilme şansı, işte yeteneklerini kullanabilme, çalışma şartları, çalışma arkadaşları, takdir edilme ve başarı duygusu gibi ölçekler kullanılarak analiz edilmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise Allen ve Meyer tarafından oluşturulan örgütsel bağlılık anketi esas alınarak toplam 18 soru yönelitilmiştir. Örgütsel bağlılık anketinde yer alan 1.,2.,3.,4.,5.,6. sorular çalışanların duygusal bağlılığı, 7.,8.,9.,10.,11.,12. sorular devam bğlılığını, 13.,14.,15.,16.,17.,18. Sorular ise normatif bağlılığı ölçemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Anketin son bölümünde ise çalışanlara cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, kıdem, gelir, kurumdaki görevi gibi demografik özelliklerine ilişkin olarak bazı sorular yöneltilmiştir.

### 3.6. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kurumda çalışma süresi, kurumdaki görev gibi bazı demografik değişkenlere ait yüzde ve frekans değerlerine yer verilmiştir. Daha sonra, Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık ölçeğine ait güvenilirlik analizleri, faktör analizleri yapıldıktan sonra iş tatmini ve örgütsel bağlılık boyutlarından elde edilen puanların aritmetik ortalamaları, standart sapma ve ortalamalara ait yüzde hata değerleri tablo olarak sunulmuştur. Son olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler alt boyutlar dikkate alınarak analiz edilmiştir.

### 3.6. 1.Ankete Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ilişkin istatistiksel veriler Tablo 3'de verilmiştir. Ankete cevap verenlerin % 8,2 si (n=13) kadın, % 91,8'i (n=146) erkektir. Bu oranlara bakıldığında bu kurumda çalışan erkeklerin istihdam oranı kadınlara göre oldukça yüksektir.

Yaş gruplarına göre dağılıma bakıldığında ankete cevap veren çalışanların %2,5'i (n=4) 18-24 yaş arası, %25,8'i (n=41) 25-31 yaş arası, %30,2'si (n=48) 32-38 yaş arası, %41,5'i (n=66) 39 yaş ve üstü çalışanlardan oluşmaktadır. Bu yaş aralıklarına baktığımızda kurumda 32 yaş ve üstü çalışanların daha çok istihdam edildiği görülmektedir. Medeni duruma göre çalışanların % 71,1'i (n=113) evli, % 28,9'u (n=46) bekardır. 32 yaş ve üstü çalışanların fazla olduğu kurumda çalışanların önemli bir bölümünün evli olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanların kurumda çalışma süreleri 0 ile 16 yıl arasında farklılık göstermektedir. Çalışanların %28,3'ü (n=45) 16 ve daha fazla yıldır bu kurumda çalışmaktadır. 1 yıldan az çalışanların en az olduğu kurumda %25,8 (n=41) ile 1-5 yıl arasında çalışanlar çalışma yılı bakımından ikinci sırada yer almaktadırlar.

Eğitim durumu açısında bakıldığında en çok %80,5 (n=128) ile üniversite mezunları, % 9,4 (n=15) ile lise ve dengi okul mezunları ve %10,1 (n=16) yüksek lisans veya doktora yapmış çalışanların istihdam edildiği görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların eğitim durumunun göreceli olarak yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

1001 TL -2000 TL %28,9 (n=46) arasında ücret alan çalışanlar ile 2001TL-3000TL %20,1 (n=32) arasında ücret alanların oranları birbirine yakın bir seyir izlerken, kurumda çalışanların yarısı 3001 TL ve yukarısı %50,9 (n=81) ücret aldıklarını belirtmişlerdir. Görevleri bakımından çalışanları gruplandırdığımızda ise % 40,3 (n=64) teknik kadroda, %50,7 (n=95) idari kadroda görev aldıkları görülmektedir.

**Tablo 3:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

| | | Sayı (n) | Yüzde (%) |
|---|---|---|---|
| Cinsiyet | Kadın | 13 | 8,2 |
| | Erkek | 146 | 91,8 |
| | | | |
| Medeni Durum | Evli | 113 | 71,1 |
| | Bekar | 46 | 28,9 |
| | | | |
| Yaş Grupları | 18-24 yaş arası | 4 | 2,5 |
| | 25-31 yaş arası | 41 | 25,8 |
| | 32-38 yaş arası | 48 | 30,2 |
| | 39 yaş ve üstü | 66 | 41,5 |
| | | | |
| Bu Kurumdaki Çalışma Süresi (Yıl) | 1 yıldan az | 14 | 8,8 |
| | 1-5 yıl | 41 | 25,8 |
| | 6- 10 yıl | 24 | 15,1 |
| | 11- 15 yıl | 35 | 22 |
| | 16 yıl ve üstü | 45 | 28,3 |
| | | | |
| Çalışma Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi(Yıl) | 1 yıldan az | 7 | 4,4 |
| | 1-5 yıl | 28 | 17,6 |
| | 6- 10 yıl | 25 | 15,7 |
| | 11- 15 yıl | 30 | 18,9 |
| | 16 yıl ve üstü | 69 | 43,4 |
| | | | |
| Eğitim Durumu | Lise ve Dengi Okul | 15 | 9,4 |
| | Üniversite | 128 | 80,5 |
| | Yüksek Lisans veya Doktora | 16 | 10,1 |
| | | | |
| Ücret | 1001 TL-2000 TL | 46 | 28,9 |
| | 2001TL-3000TL | 32 | 20,1 |
| | 3001 TL ve yukarısı | 81 | 50,9 |
| | | | |
| Kurumdaki Görev | Teknik Kadro | 64 | 40,3 |
| | İdari Kadro | 95 | 59,7 |
| TOPLAM | | 159 | 100 |

### 3.6.2. İş Tatminine İlişkin Analizler

Çalışmanın bu bölümünde, kullanılan ölçeğin maddelerinin öngörüldükleri faktör altında yer alıp almadıklarını test etmek amacıyla güvenilirlik analizine ve belirlenen faktör yapısının doğruluğunu belirlemek amacıyla faktör analizi aşamasına geçilmiştir.

#### 3.6.2.1. İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi aşamasında, her bir faktörün güvenilir olup olmadığı hesaplanmıştır. Anketin güvenilirliği test edilirken, Cronbach's Alfa değerinden faydalanılmıştır. Tablo 4'te görüldüğü gibi soruların Cronbach's Alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etki ettiğini tespit edebilmek için "Madde Silinirse Cronbach's Alfa" sütun değeri de eklenmiştir. Bu katsayılar ankette herhangi bir soru maddesi çıkarıldığında, geriye kalan soruların iç tutarlılıklarının ne olacağını göstermektedir.

Minnesota İş Tatmini ölçeğine bütün sorular dahil edilerek yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha değeri 0,963 olarak bulunmuştur. Literatüre göre Cronbach's Alpha değeri $0{,}80 \leq \alpha \leq 1.0$ arasında olduğunda kullanılan ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek olarak değerlendirilmektedir (Kalaycı, 2010:405). Tablo 6 incelendiğinde, dışsal iş tatmini ve içsel iş tatmini faktörlerine ait Cronbach's Alpha değerleri 0,953 ve 0,868 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu değerler alt boyutlarında yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Cronbach's Alpha değeri 0,963 olarak hesaplandığı için kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Tablo 4'te ankette yer alan soruların tek tek Cronbach's Alpha değerlerine bakıldığında Madde Silinirse Cronbach's Alfa Değeri sütununda, herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının ölçeğin Cronbach's Alfa değerini, bir başka bir deyişle güvenilirliğini belirgin bir şekilde arttırmayacağı görülmektedir. Bu nedenden ötürü güvenilirlik analizi sonucu elde edilen faktör yapısı korunup bu faktör yapısı temel alınarak araştırmanın amacı doğrultusunda gerekli analizler yapılmıştır.

**Tablo 4:** İş Tatmini ile İlgili Faktörlerin Güvenilirlik Analizi

| | Madde Silinirse Ortalama Değeri | Madde Silinirse Varyans Değeri | Madde Silinirse Toplam Varyans Değeri | Madde Silinirse Cronbach's Alpha Değeri |
|---|---|---|---|---|
| 1-Beni her zaman meşgul etmesi bakımından | 71,843 | 203,171 | 0,669 | 0,962 |
| 2-Bağımsız çalışma imkanının olması bakımından | 72,119 | 204,764 | 0,609 | 0,962 |
| 3-Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanı olması bakımından | 72,038 | 199,037 | 0,720 | 0,961 |
| 4-Toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesi bakımından | 71,679 | 202,232 | 0,743 | 0,961 |
| 5-Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından | 71,956 | 196,739 | 0,787 | 0,960 |
| 6-Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından | 71,969 | 197,385 | 0,786 | 0,960 |
| 7-Vicdani bir sorumluluk taşıma şansı vermesi yönünden | 71,830 | 203,800 | 0,666 | 0,962 |
| 8-Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden | 72,220 | 198,274 | 0,763 | 0,961 |
| 9-Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı vermesi bakımından | 71,748 | 200,949 | 0,719 | 0,961 |
| 10-Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden | 71,792 | 198,634 | 0,756 | 0,961 |
| 11-Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı yönünden | 71,767 | 197,408 | 0,813 | 0,960 |
| 12-İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden | 71,906 | 198,364 | 0,815 | 0,960 |
| 13-Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden | 72,572 | 196,702 | 0,706 | 0,962 |
| 14-Terfi imkânını olması yönünden | 72,491 | 193,467 | 0,779 | 0,961 |
| 15-Kendi fikir/kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden | 72,069 | 197,077 | 0,809 | 0,960 |
| 16-Çalışma şartları yönünden | 71,956 | 199,865 | 0,734 | 0,961 |
| 17-Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden | 71,755 | 206,667 | 0,548 | 0,963 |
| 18-Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden | 72,270 | 197,262 | 0,754 | 0,961 |
| 19-Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden | 71,818 | 200,568 | 0,756 | 0,961 |
| 20-Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından | 71,899 | 199,218 | 0,823 | 0,960 |

### 3.6.2.2. İş Tatmini Faktör Analizi

Minnesota İş Tatmini Ölçeği için faktör analizine geçilmeden önce verilerin ve örnek büyüklüğünün seçilen analize uygun ve yeterli olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi ve değişkenler arasındaki ilişkinin yeterli düzeyde olup olmadığını tespit etmek için de Barlett's Testi uygulanmıştır.

**Tablo 5:** İş Tatmini için KMO ve Barlett's Testi Sonuçları

| | |
|---|---|
| KMO Örnekleme Yeterlilik Ölçümü | 0,948** |
| Barlett's Testi Yaklaşık Ki-kare Değeri | 2616,005 |
| p değeri | 0,000* |

**Not:** *p<0.05 **KMO>0.50

İlgili yazında belirtildiği üzere Kaiser-Meyer-Olki değeri 0,90 < KMO ise veriler faktör analizi için mükemmel derecede yeterlidir (Kalaycı, 2010:372). Tablo 5'te görüldüğü gibi KMO örneklem yeterliliğinin, kabul edilebilir en alt sınır olan 0,50 değerinin çok üzerinde 0,948 gibi bir değere sahip olduğu görülmektedir. Barlett's testinin sonuçlarına göre ise, p değeri, 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olduğundan, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Burada yapılan KMO ve Barlett's testleri sonucunda değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel olduğunu söylemek mümkündür. Anket sonuçlarına ilişkin veri yapısının uygun ve yeterli düzeyde olduğu tespit edildiği için faktör analizi aşamasına geçilmiştir.

Faktör analizi, iş tatmininin belirlenmesine yönelik toplam 20 soru üzerinden gerçekleştirilmiştir. İş tatmini Ölçeğinin faktör analizi varimaks yönlendirme metodu kullanılarak yapılmıştır. Belirgin bir faktör yapısı elde edebilmek ve her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırma yapmak amacıyla faktörler yönlendirmeye tabi tutulmuştur. Tablo 6'da Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin faktör analizi sonuçları görülmektedir.

**Tablo 6:** İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen İlk Yönlendirilmiş Matrisi

| SORULAR | FAKTÖRLER | | Cronbach's Alpha Değeri |
|---|---|---|---|
| | 1.Faktör | 2.Faktör | |
| 6-Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından | 0,843 | | 0,956 |
| 5-Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından | 0,822 | | |
| 12- İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden | 0,801 | | |
| 8- Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden | 0,786 | | |
| 18- Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden | 0,719 | | |
| 10- Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden | 0,704 | | |
| 20-Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından | 0,690 | | |
| 11-Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı yönünden | 0,686 | | |
| 14- Terfi imkânının olması yönünden | 0,663 | | |
| 15-Kendi fikir/kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden | 0,657 | | |
| 19-Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden | 0,592 | | |
| 4-Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından | 0,591 | | |
| 13-Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden | 0,526 | | |
| 17-Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden | 0,508 | | |
| 7-Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden | 0,508 | | |
| 1-Beni her zaman meşgul etmesi bakımından | | 0,847 | 0,868 |
| 16-Çalışma şartları yönünden | | 0,742 | |
| 2-Bağımsız çalışma imkanının olması bakımından | | 0,725 | |
| 9-Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden | | 0,651 | |
| 3-Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından | | 0,643 | |
| Açıklanan Varyans (%) | 38,03 | 26,50 | |
| Toplam Varyans (%) | 64,53 | | 0,963 |

Tablo 6'te verilen yönlendirilmiş bileşenler matrisinde, çalışmada kullanılan değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığı gösterilmektedir. Elde edilen faktör yapısı incelendiğinde ölçeğin 2 faktörden oluştuğu ve toplam varyansın %64'ünü açıkladığı belirlenmiştir. İş tatminini ölçmek için kullanılan Minnesota İş Tatmin Ölçeği faktörlerin dağılım dikkate alınarak gruplandırıldığında faktör toplam 2 iki yeni faktör oluşturulmuştur. İlk faktör Dışsal İş Tatmini faktörü olarak adlandırılmış olup 4., 5., 6., 7., 8., 10., 11., 12., 13., 14., 15., 17., 18., 19., 20. soruları içermektedir. İkinci faktör İçsel İş Faktörü olarak adlandırılmış olup 1., 2., 3., 9., 16. soruları içermektedir. Ayrıca ilk faktör toplam varyansın %38'ini, ikinci faktör toplam varyansın %26,50'sini açıklamaktadır.

### 3.6.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Analizler

Çalışmanın bu bölümünde, kullanılan ölçeğin maddelerinin öngörüldükleri faktör altında yer alıp almadıklarını test etmek amacıyla güvenilirlik analizine ve belirlenen faktör yapısının doğruluğunu belirlemek amacıyla faktör analizi aşamasına geçilmiştir.

#### 3.6.3.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi aşamasında tıpkı iş tatmini ölçeğinin güvenilirlik analizinde olduğu gibi anketin güvenilirliğinin Cronbach's Alfa değerinden faydalanılarak test edilmiştir. Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliğini test etmek amacıyla ölçekte yer alan tüm sorular dahil edilerek yapılan güvenirlik analizi sonucunda Cronbach's Alfa değeri 0,814 olarak bulunmuştur. Tablo 7'de ölçeğin güvenilirliği azaltıcı etkisi bulunan 7. sorunun ölçekten çıkarılması durumunda Cronbach's Alfa değerinin 0,840 değerine çıkacağı, 11. sorunun ölçekten çıkarılması durumunda Cronbach's Alfa değerinin 0,849 değerine çıkacağı, 15. sorunun ölçekten çıkarılması durumunda ise Cronbach's Alfa değerinin 0,859 değerine çıkacağı görülmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan ve ölçeğin güvenilirliğini azaltan 7., 11., ve 15. sorular ölçekten çıkarıldıktan sonra tüm anket soruları için tekrar güvenilirlik analizi yapılmıştır.

**Tablo 7:** Sorular Çıkarılmadan Önce Örgütsel Bağlılıkla ile İlgili Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

| | Madde Silinirse Ortalama Değeri | Madde Silinirse Varyans Değeri | Madde Silinirse Toplam Varyans Değeri | Madde Silinirse Cronbach's Alpha Değeri |
|---|---|---|---|---|
| 1-Kendimi kuruma karşı duygusal olarak bağlı hissediyorum | 57,792 | 68,166 | 0,722 | 0,788 |
| 2-Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var | 57,774 | 68,543 | 0,719 | 0,789 |
| 3-Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm | 57,654 | 70,215 | 0,659 | 0,793 |
| 4-Kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum | 57,774 | 67,581 | 0,720 | 0,787 |
| 5-Meslek hayatımın kalan kısmını kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım | 57,761 | 68,246 | 0,723 | 0,788 |
| 6-Kurumda, kendimi aileden biri gibi hissediyorum | 58,000 | 67,228 | 0,702 | 0,787 |
| 8-Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir | 58,616 | 69,124 | 0,507 | 0,798 |
| 9-Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum | 59,088 | 72,853 | 0,372 | 0,807 |
| 10-Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu | 58,572 | 70,044 | 0,485 | 0,800 |
| 13-Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum | 58,560 | 67,995 | 0,584 | 0,793 |
| 14-Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum | 58,616 | 69,415 | 0,510 | 0,798 |
| 16-Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim | 58,698 | 65,794 | 0,693 | 0,785 |
| 17-Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor | 58,063 | 67,135 | 0,756 | 0,785 |
| 18-Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum | 57,994 | 67,513 | 0,747 | 0,786 |
| 12-Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır | 59,270 | 77,401 | 0,070 | 0,825 |
| 15-Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissediyorum | 58,937 | 90,730 | -0,601 | 0,859 |
| 7-Eğer bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim | 59,069 | 82,546 | -0,194 | 0,840 |
| 11-Şu an kurumda çalışmaya devam etmemin sebebi, istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır | 59,623 | 86,249 | -0,384 | 0,849 |

Tablo 8'de görüldüğü gibi söz konusu sorular çıkarıldıktan sonra kalan sorular için ikinci kez güvenilirlik analizi yapıldığında Cronbach's Alfa değeri 0.814 değerinden 0,88 değerine çıktığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. Güvenilirlik analizi sonucu elde edilen yeni ölçek yapısına bağlı kalınarak araştırmanın amacı doğrultusunda faktör analizi aşamasına geçilmiştir.

**Tablo 8:** Sorular Çıkarıldıktan Sonra Örgütsel Bağlılıkla ile İlgili Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

| | Madde Silinirse Ortalama Değeri | Madde Silinirse Varyans Değeri | Madde Silinirse Toplam Varyans Değeri | Madde Silinirse Cronbach's Alpha Değeri |
|---|---|---|---|---|
| 1-Kendimi kuruma karşı duygusal olarak bağlı hissediyorum | 49,799 | 86,757 | 0,742 | 0,900 |
| 2-Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var | 49,780 | 87,337 | 0,729 | 0,901 |
| 3-Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm | 49,660 | 89,036 | 0,683 | 0,903 |
| 4-Kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum | 49,780 | 86,122 | 0,737 | 0,900 |
| 5-Meslek hayatımın kalan kısmını kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım | 49,767 | 86,610 | 0,757 | 0,900 |
| 6-Kurumda, kendimi aileden biri gibi hissediyorum | 50,006 | 85,335 | 0,742 | 0,899 |
| 8-Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir | 50,623 | 87,578 | 0,540 | 0,907 |
| 9-Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum | 51,094 | 91,985 | 0,395 | 0,911 |
| 10-Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu | 50,579 | 88,663 | 0,516 | 0,908 |
| 13-Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum | 50,566 | 86,614 | 0,600 | 0,905 |
| 14-Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum | 50,623 | 87,578 | 0,560 | 0,906 |
| 16-Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim | 50,704 | 83,956 | 0,717 | 0,900 |
| 17-Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor | 50,069 | 85,951 | 0,754 | 0,899 |
| 18-Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum | 50,000 | 86,418 | 0,742 | 0,900 |
| 12-Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır | 51,277 | 97,999 | 0,049 | 0,924 |

### 3.6.3.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Faktör Analizi

Örgütsel Bağlılık Ölçeği için faktör analizine geçilmeden önce iş tatmini ölçeğinde olduğu gibi verilerin ve örnek büyüklüğünün seçilen analize uygun ve yeterli olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi ve değişkenler arasındaki ilişkinin yeterli düzeyde olup olmadığını tespit etmek için de Barlett's Testi uygulanmıştır.

**Tablo 9:** Örgütsel Bağlılık İçin KMO ve Barlett's Testi Sonuçları

| | |
|---|---|
| KMO Örnekleme Yeterlilik Ölçümü | 0,889 ** |
| Barlett's Testi Yaklaşık Ki-kare Değeri | 1333,981 |
| p değeri | 0,000* |

**Not:** *p<0.05 **KMO>0.50

Tablo 9'da görüldüğü gibi KMO örneklem yeterliliğinin, kabul edilebilir en alt sınır olan 0,50 değerinin çok üzerinde 0,889 gibi bir değere sahip olduğu görülmektedir. Barlett's testinin sonuçlarına göre ise, p değeri, 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olduğundan, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Burada yapılan KMO ve Barlett's testleri sonucunda değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel olduğunu söylemek mümkündür. Anket sonuçlarına ilişkin veri yapısının uygun ve yeterli düzeyde olduğu tespit edildiği için faktör analizi aşamasına geçilmiştir.

Tablo 7'de verilen ilk yönlendirilmiş bileşenler matrisinde, çalışmada kullanılan değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığı gösterilmektedir. Elde edilen faktör yapısı değerlendirildiğinde, ölçeğin 3 faktörden oluştuğu ve toplam varyansın %71,65'ini açıkladığı görülmektedir. Allen ve Meyer'in çalışmalarında kullandıkları boyutlar bağlamında, ortaya çıkarılan üç faktör "duygusal bağlılık" "devamlılık bağlılığı" ve "normatif bağlılık" olarak adlandırılmıştır. Faktörlerden toplam varyansın % 34,27'sini açıklayan birinci faktör, duygusal bağlılık boyutuyla ilgili soruları, toplam varyansın %16,24'ünü açıklayan ikinci faktör normatif bağlılık boyutuyla ile ilgili soruları, toplam varyansın %15,53'ünü açıklayan üçüncü faktör devamlılık bağlılığı boyutuyla ile ilgili soruları içermektedir.

**Tablo 10:** Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen İlk Yönlendirilmiş Matrisi

| SORULAR | FAKTÖRLER | | |
|---|---|---|---|
| | 1.Faktör | 2.Faktör | 3.Faktör |
| 4-Kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum | 0,885 | | |
| 2-Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var | 0,860 | | |
| 5-Meslek hayatımın kalan kısmını kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım | 0,844 | | |
| 1-Kendimi kuruma karşı duygusal olarak bağlı hissediyorum | 0,844 | | |
| 6-Kurumda, kendimi aileden biri gibi hissediyorum | 0,840 | | |
| 18-Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum | 0,754 | | |
| 3-Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm | 0,732 | | |
| 17-Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor | 0,727 | | |
| 14-Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum | | 0,839 | |
| 13-Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum | | 0,830 | |
| 16-Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim | | 0,645 | |
| 9-Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum | | | 0,871 |
| 8-Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir | | | 0,720 |
| 12-Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır | | | 0,693 |
| 10-Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu | | | 0,649 |
| Açıklanan Varyans (%) | 39,27 | 16,24 | 15,38 |
| Toplam Varyans (%) | 71,06 | | |

Tablo 10'da yer alan sonuçlar incelendiğinde, ölçeğin özgün formatında normatif bağlılık faktörü altında yer alan "17. soru "Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor"." ve "18.soru "Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum"" ifadelerinin normatif bağlılık faktörü yerine duygusal bağlılık faktörü üzerinde yüksek yükleme değerine sahip oldukları görülmektedir. Bu nedenle, ölçeğin orijinalindeki gruplandırmaya sadık kalınarak söz konusu iki ifadenin ölçekten çıkartılarak faktör analizin yeniden yapılmasına karar verilmiştir.

Daha önceki iş tatmini uygulamasında olduğu gibi yine varimaks yönlendirme metodu kullanılarak yeniden yapılan analiz sonucunda elde edilen faktör yapısı ve yük değerleri Tablo 11'de gösterildiği gibidir. Analizin tekrar yapılmasından sonra ölçeğin faktör sayısının değişmemiştir.

Duygusal bağlılık faktörünün toplam varyansı açıklama oranı %36,61, normatif bağlılık faktörünün toplam varyansı açıklama oranı %17,93, devam bağlılık faktörünün toplam varyansı açıklama oranı %17,73 olarak hesaplanmıştır. Bu üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı %71,65'ten %72,27'ye yükselmiştir.

Faktör analizi sonrasında ulaşılan sonuçlara göre faktör yapısı, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör yapısıyla örtüşmektedir. Analiz sonrası örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı ifade eden sorular üç boyut altında gruplanmıştır.

Faktör analizi sonrasında ölçeğin üç boyutu olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığa ilişkin olarak Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla 0939, 0,827 ve 0,743 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu Cronbach's Alpha değerleri, ölçeğin son haliyle de alt boyutların güvenilirliğinin oldukça iyi olduğuna göstermektedir.

**Tablo 11:** Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Son Yönlendirilmiş Matrisi

| SORULAR | FAKTÖRLER | | | Cronbach's Alpha Değeri |
|---|---|---|---|---|
| | 1.Faktör | 2.Faktör | 3.Faktör | |
| 4-Kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum | 0,891 | | | 0,939 |
| 2-Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var | 0,863 | | | |
| 1-Kendimi kuruma karşı duygusal olarak bağlı hissediyorum | 0,850 | | | |
| 6-Kurumda, kendimi aileden biri gibi hissediyorum | 0,836 | | | |
| 5-Meslek hayatımın kalan kısmını kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım | 0,833 | | | |
| 3-Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm | 0,746 | | | |
| 14-Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum | | 0,846 | | 0,827 |
| 13-Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum | | 0,840 | | |
| 16-Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim | | 0,659 | | |
| 9-Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum | | | 0,872 | 0,743 |
| 8-Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir | | | 0,724 | |
| 12-Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır | | | 0,691 | |
| 10-Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu | | | 0,651 | |
| Açıklanan Varyans (%) | 36,61 | 17,93 | 17,73 | 0,889 |
| Toplam Varyans (%) | 72,27 | | | |

### 3.6.3.4. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlgili Bazı Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya konu olan kurumda çalışanların iş tatmini düzeyinin ortaya konulması açısından Minnesota iş tatmini ölçeğinde yer alan her bir ifadeye ait ortalama, standart sapma ve yüzdelik dağılımlara yer verilmiştir. Tablo 12'de görüldüğü gibi iş tatminiyle ilgili en yüksek tatmin düzeyi 9.soruda yer alan "yapılan işin başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı vermesi", 10.soruda "yapılan işin kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi", 11.soruda "yapılan işin kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi", 16.soruda "yapılan işin çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları" ifadelerinden gelmiştir. En düşük tatmin düzeyi ise "yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından" ifadesinden gelmiştir. Tüm sorular birlikte değerlendirildiğinde kurum için iş tatmini düzeyi genel ortalaması 3,8 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç kurumda çalışanların iş tatmini düzeylerinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek amacıyla kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinde her bir ifadeye ait ortalama, standart sapma ve yüzdelik dağılımları Tablo 13'te verilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinde bağlılık düzeyleri duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere toplam üç boyuttan oluşmaktadır.

Çalışanlarının, bireysel ve kurumsal değerlerle uyumlu olduğunun ve kurumda isteyerek çalıştığının bir göstergesi olan duygusal bağlılık düzeyi en yüksek çıkmıştır. Duygusal bağlılıkla ilgili en yüksek bağlılık düzeyi 3.soruda yer alan "kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm" ifadesinden gelmiştir. En düşük duygusal bağlılıkla düzeyi ise "kurumda, kendimi aileden biri gibi hissediyorum" ifadesinden gelmiştir. Duygusal bağlılık için tüm sorular birlikte değerlendirildiğinde kurum için duygusal bağlılık düzeyi genel ortalaması 4,1 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç kurumda çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek sevide olduğunu göstermektedir.

**Tablo 12:** İş Tatmini Ölçeğiyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

| İFADELER<br>Şimdiki işimden…. | $\bar{X}$ | SS | 1<br>% | 2<br>% | 3<br>% | 4<br>% | 5<br>% |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1-Beni her zaman meşgul etmesi bakımından | 3,9 | 0,9 | 1 | 7 | 14 | 53 | 25 |
| 2-Bağımsız çalışma imkanının olması bakımından | 3,7 | 0,9 | 2 | 8 | 25 | 52 | 13 |
| 3-Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanı olması bakımından | 3,7 | 1,0 | 4 | 8 | 23 | 43 | 23 |
| 4-Toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesi bakımından | 4,1 | 0,8 | 2 | 3 | 12 | 52 | 32 |
| 5-Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından | 3,8 | 1,0 | 5 | 6 | 15 | 49 | 25 |
| 6-Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından | 3,8 | 1,0 | 6 | 4 | 17 | 52 | 22 |
| 7-Vicdani bir sorumluluk taşıma şansı vermesi yönünden | 3,9 | 0,9 | 2 | 4 | 16 | 54 | 24 |
| 8-Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden | 3,6 | 1,0 | 4 | 8 | 33 | 39 | 16 |
| 9-Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı vermesi yönünden | 4,0 | 0,9 | 3 | 4 | 15 | 46 | 33 |
| 10-Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden | 4,0 | 1,0 | 3 | 6 | 12 | 47 | 32 |
| 11-Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı yönünden | 4,0 | 1,0 | 3 | 6 | 15 | 42 | 35 |
| 12-İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden. | 3,9 | 0,9 | 3 | 4 | 21 | 48 | 25 |
| 13-Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden | 3,2 | 1,1 | 9 | 18 | 26 | 36 | 11 |
| 14-Terfi imkânını olması açısından memnunum. | 3,3 | 1,2 | 11 | 14 | 25 | 36 | 14 |
| 15-Kendi fikir/kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden | 3,7 | 1,0 | 4 | 9 | 19 | 49 | 19 |
| 16-Çalışma şartları yönünden | 3,8 | 1,0 | 3 | 6 | 21 | 47 | 23 |
| 17-Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden | 4,0 | 0,8 | 2 | 4 | 12 | 55 | 27 |
| 18-Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden | 3,5 | 1,1 | 5 | 11 | 28 | 39 | 16 |
| 19-Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden | 4,0 | 0,9 | 3 | 4 | 16 | 50 | 27 |
| 20-Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından | 3,9 | 0,9 | 1 | 6 | 20 | 48 | 24 |
| GENEL | 3,8 | | | | | | |

(**Not:** $\bar{X}$=Ortalama; SS=Standart Sapma; Ölçek:1=Hiç Memnun Değilim, 2=Memnun Değilim, 3=Ne Memnunum Ne Memnun Değilim, 4=Memnunum, 5=Çok Memnunum Puan: 1.0-1,8=Çok Düşük; 1,81-2,60=Düşük; 2,61-3.40=Orta; 3.42-4.20=Yüksek; 4,21-5.0=Çok Yüksek)

Çalışanların kurumda çalışmayı bir ihtiyaç olarak gördüklerinin bir göstergesi olan devam bağlılığı sorularına verilen cevapların ortalama puanı en düşük çıkmıştır. Devam bağlılığı ile ilgili en yüksek bağlılık düzeyi 8.soruda yer alan "kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir" ifadesinden ve 10.soruda yer alan "kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu" ifadelerinden gelmiştir. En düşük devam bağlılığı düzeyi ise 12.soruda yer alan "kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır" ifadesinden gelmiştir. Devam bağlılığı için tüm sorular birlikte değerlendirildiğinde kurum için devam bağlılığı düzeyi genel ortalaması 3,0 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç kurumda çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin orta seviyede olduğunu göstermektedir.

Çalışanların örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inandıklarının bir göstergesi olan ve sosyal değerler açısından kendini kurumuna bağlı hissetmesinin bir göstergesi olan normatif bağlılık düzeyinin yüksek seviyede çıkması olumlu bir davranış olarak değerlendirilebilir. Normatif bağlılıkla ilgili en yüksek bağlılık düzeyi 13.soruda yer alan "benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum" ifadesinden ve 14.soruda yer alan "bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum" ifadesinden gelmiştir. En düşük normatif bağlılıkla düzeyi ise 15.soruda yer alan "kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim" ifadesinden gelmiştir. Normatif bağlılık için tüm sorular birlikte değerlendirildiğinde kurum için normatif bağlılık düzeyi genel ortalaması 3,3 olarak hesaplanmıştır. Bu değer kurumda normatif bağlılık düzeyinin orta sevide olduğunu göstermektedir. Duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarının her üçü için genel örgütsel bağlılık düzeyi ortalaması ise 3,5 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç kurumda çalışanların orta düzeyde örgütsel bağlılık duyduklarını göstermektedir.

**Tablo 13:** Örgütsel Bağlılık Ölçeğiyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

| DUYGUSAL BAĞLILIK İFADELERİ | $\bar{X}$ | SS | 1 % | 2 % | 3 % | 4 % | 5 % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1-Kendimi kuruma karşı duygusal olarak bağlı hissediyorum | 4,1 | 0,9 | 1 | 6 | 11 | 45 | 36 |
| 2-Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var | 4,1 | 0,9 | 1 | 4 | 16 | 42 | 37 |
| 3-Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm | 4,2 | 0,8 | 1 | 3 | 9 | 47 | 40 |
| 4-Kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum | 4,1 | 1,0 | 2 | 6 | 13 | 39 | 40 |
| 5-Meslek hayatımın kalan kısmını kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım | 4,1 | 0,9 | 1 | 4 | 17 | 38 | 40 |
| 6-Kurumda, kendimi aileden biri gibi hissediyorum | 3,9 | 1,0 | 2 | 8 | 24 | 35 | 32 |
| Duygusal Bağlılık Genel Ortalama Değeri | 4,1 | | | | | | |
| DEVAM BAĞLILIĞI İFADELERİ | $\bar{X}$ | SS | 1 % | 2 % | 3 % | 4 % | 5 % |
| 8-Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir | 3,3 | 1,1 | 8 | 15 | 33 | 30 | 14 |
| 9-Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum | 2,8 | 1,0 | 9 | 29 | 41 | 18 | 4 |
| 10-Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu | 3,3 | 1,1 | 5 | 19 | 28 | 36 | 12 |
| 12-Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır | 2,6 | 1,1 | 13 | 40 | 25 | 16 | 6 |
| Devam Bağlılığı Genel Ortalama Değeri | 3,0 | | | | | | |
| NORMATİF BAĞLILIK İFADELERİ | $\bar{X}$ | SS | 1 % | 2 % | 3 % | 4 % | 5 % |
| 13-Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum | 3,3 | 1,1 | 5 | 21 | 26 | 33 | 14 |
| 14-Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum | 3,3 | 1,1 | 5 | 23 | 24 | 36 | 11 |
| 16-Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim | 3,2 | 1,1 | 7 | 26 | 21 | 36 | 11 |
| Normatif Bağlılık Genel Ortalama Değeri | 3,3 | | | | | | |
| Genel (Duygusal + Devam + Normatif) Bağlılık Ortalama Değeri | 3,5 | | | | | | |

**Not:** $\bar{X}$=Ortalama; SS=Standart Sapma; Ölçek:1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) Puan: 1.0-1,8=Çok Düşük; 1,81-2,60=Düşük; 2,61-3.40=Orta; 3.42-4.20=Yüksek; 4,21-5.0=Çok Yüksek

### 3.6.3.5. İş Tatmininin ve Örgütsel Bağlılığın Bazı Demografik Değişkenlerle Analizi

Çalışmanın bu bölümünde, çalışanların iş tatmininin ve örgütsel bağlılıklarının bazı demografik ve yapılan işin niteliğine bağlı olarak nasıl bir farklılık gösterdiği araştırılmıştır. Bu çerçevede, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki, çalışma süresi, görev yeri gibi kontrol değişkenlerine göre grup karşılaştırmaları yapılmıştır. Karşılaştırma yapılırken eğer iki grup karşılaştırılacaksa bağımsız örneklem t testi, eğer grup sayısı ikiden fazla ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yönteminden faydalanılmıştır.

**Tablo 14:** İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması

| BOYUTLAR | Cinsiyet | N | Ortalama | Standart Sapma | Serbestlik Derecesi | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Dışsal İş Tatmini | Kadın | 13 | 3,54 | 0,78 | 157 | -1,47 | 0,14 |
| | Erkek | 146 | 3,86 | 0,75 | 157 | | |
| İçsel İş Tatmini | Kadın | 13 | 3,48 | 0,79 | 157 | -1,45 | 0,15 |
| | Erkek | 146 | 3,80 | 0,77 | 157 | | |
| Duygusal Bağlılık | Kadın | 13 | 4,22 | 0,52 | 157 | 0,64 | 0,53 |
| | Erkek | 146 | 4,07 | 0,82 | 157 | | |
| Normatif Bağlılık | Kadın | 13 | 3,31 | 0,91 | 157 | 0,23 | 0,82 |
| | Erkek | 146 | 3,24 | 0,97 | 157 | | |
| Devam Bağlılığı | Kadın | 13 | 3,29 | 0,87 | 157 | 1,42 | 0,16 |
| | Erkek | 146 | 2,96 | 0,79 | 157 | | |

(**Not:***$p<0.05$ Ölçek:1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum)

Kurumda çalışanların iş tatmini düzeyini tanımlayan, dışsal ve içsel iş tatmini boyutları ile örgütsel bağlılığını tanımlayan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve "devam bağlılığı boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem t testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 14'te gösterilmiştir. Çalışanların kuruma yönelik dışsal iş tatmin tutumları [$t_{(157)}$=-1,47, p>0,05], içsel iş tatmin tutumları [$t_{(157)}$=-1,45, p>0,05], duygusal bağlılık [$t_{(157)}$=0,64, p>0,05], normatif bağlılık [$t_{(157)}$=0,23, p>0,05] ve devam bağlılığı [$t_{(157)}$=1,42, p>0,05] cinsiyete göre farlılık göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle beş boyutun hepsi ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 15:** İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Medeni Durum Açısından Karşılaştırılması

| BOYUTLAR | Medeni Durum | N | Ortalama | Standart Sapma | Serbestlik Derecesi | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Dışsal İş Tatmini | Evli | 113 | 3,99 | 0,61 | 157 | 4,44 | 0,00* |
| | Bekar | 46 | 3,44 | 0,93 | 157 | | |
| İçsel İş Tatmini | Evli | 113 | 3,87 | 0,72 | 157 | 2,62 | 0,01* |
| | Bekar | 46 | 3,53 | 0,86 | 157 | | |
| Duygusal Bağlılık | Evli | 113 | 4,20 | 0,74 | 157 | 3,08 | 0,00* |
| | Bekar | 46 | 3,78 | 0,88 | 157 | | |
| Normatif Bağlılık | Evli | 113 | 3,33 | 0,92 | 157 | 1,74 | 0,08 |
| | Bekar | 46 | 3,04 | 1,03 | 157 | | |
| Devam Bağlılığı | Evli | 113 | 3,03 | 0,77 | 157 | 0,97 | 0,33 |
| | Bekar | 46 | 2,89 | 0,87 | 157 | | |

(**Not:***p<0.05 Ölçek:1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum)

Kurumda çalışanların iş tatmini düzeyini tanımlayan, dışsal ve içsel iş tatmini boyutları ile örgütsel bağlılığını tanımlayan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve "devam bağlılığı boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem t testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 15'te gösterilmiştir. Tablo 15'te görüldüğü gibi çalışanların kuruma yönelik dışsal iş tatmin düzeyleri medeni duruma göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t_{157}$=4,44, p<0,05]. Evli çalışanların dışsal iş tatmin düzeyi ($\bar{X}$= 3,99), bekar çalışanlara ($\bar{X}$= 3,99) göre daha yüksektir. Bu bulgu dışsal iş tatmini ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki olduğu şeklinde yorumlanabilir. Çalışanların kuruma yönelik içsel iş tatmin düzeyleri medeni duruma göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t_{(157)}$=2,62 p<0,05]. Evli çalışanların içsel iş tatmin düzeyleri ($\bar{X}$= 3,87), bekar çalışanlara ($\bar{X}$= 3,53) göre daha yüksektir. Bu bulgu içsel iş tatmin düzeyi ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık faktörlerinden sadece duygusal bağlılık boyutu için çalışanların kuruma yönelik duygusal bağlılık düzeyleri medeni duruma göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. [$t_{(157)}$=3,08 p<0,05]. Evli çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ($\bar{X}$= 3,87), bekar çalışanlara ($\bar{X}$= 3,53) göre daha yüksektir. Bu bulgu duygusal bağlılık düzeyi ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

**Tablo 16:** İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Yaş Grupları Açısından Karşılaştırılması

| BOYUTLAR | Değişimin Kaynağı | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F Değeri | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Dışsal İş Tatmini | Gruplar arası | 11,36 | 3 | 3,79 | 7,48 | 0,00* |
| | Grup içi | 78,47 | 155 | 0,51 | | |
| İçsel İş Tatmini | Gruplar arası | 11,47 | 3 | 3,82 | 7,12 | 0,00* |
| | Grup içi | 83,21 | 155 | 0,54 | | |
| Duygusal Bağlılık | Gruplar arası | 9,61 | 3 | 3,20 | 5,38 | 0,00* |
| | Grup içi | 92,32 | 155 | 0,60 | | |
| Normatif Bağlılık | Gruplar arası | 5,48 | 3 | 1,83 | 2,02 | 0,11 |
| | Grup içi | 140,07 | 155 | 0,90 | | |
| Devam Bağlılığı | Gruplar arası | 4,37 | 3 | 1,46 | 2,35 | 0,07 |
| | Grup içi | 96,23 | 155 | 0,62 | | |

(**Not:***p<0.05 )

İş tatmini ve örgütsel bağlılık konusundaki çalışanların görüşlerinin yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analizde 18-24 yaş arası, 25-31 yaş arası, 32-38 yaş arası, 39 yaş ve üstü yaş grupları kullanılmıştır. Tablo 16'da görüldüğü gibi çalışanların kuruma yönelik dışsal iş tatmin düzeyleri, yaş gruplarına göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(3-155)}$=7,48, p<0,05]. Başka bir deyişle çalışanların dışsal iş tatmin düzeyi yaş gruplarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Çalışanların kuruma yönelik içsel iş tatmin düzeyleri de yaş gruplarına göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir.[$F_{(3-155)}$=7,12, p<0,05]. Başka bir deyişle çalışanların içsel iş tatmin düzeyi yaş gruplarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Diğer bir boyut olan çalışanların kuruma yönelik duygusal bağlılık düzeyleri de yaş gruplarına göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir[$F_{(3-155)}$=5,38, p<0,05]. Diğer bir ifadeyle çalışanların duygusal bağlılık düzeyi yaş gruplarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Normatif bağlılık [$F_{(3-155)}$=2,02, p>0,05] ve devam bağlılığı [$F_{(3-155)}$=2,35, p>0,05] boyutlarıyla yaş grupları arasında istatistiki olarak bir farklılık bulunmamıştır.

**Tablo 17:** Yaş Gruplarına Göre Çoklu Karşılaştırma Tukey (HSD) Testi Sonuçları

| BOYUTLAR | Yaş Gruplarına Göre Ortalamalar | Yaş Grupları | | Ortalama Farkı | Standart Hata | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Dışsal İş Tatmini | 3,1 | 18-24 yaş arası | 25-31 yaş arası | -0,407 | 0,373 | 0,694 |
| | | | 32-38 yaş arası | -0,700 | 0,370 | 0,236 |
| | | | 39 yaş ve üstü | -1,003* | 0,366 | 0,035 |
| | 3,5 | 25-31 yaş arası | 18-24 yaş arası | 0,407 | 0,373 | 0,694 |
| | | | 32-38 yaş arası | -0,293 | 0,151 | 0,218 |
| | | | 39 yaş ve üstü | -0,596* | 0,141 | 0,000 |
| | 3,8 | 32-38 yaş arası | 18-24 yaş arası | 0,700 | 0,370 | 0,236 |
| | | | 25-31 yaş arası | 0,293 | 0,151 | 0,218 |
| | | | 39 yaş ve üstü | -0,303 | 0,135 | 0,116 |
| | 4,1 | 39 yaş ve üstü | 18-24 yaş arası | 1,003* | 0,366 | 0,035 |
| | | | 25-31 yaş arası | 0,596* | 0,141 | 0,000 |
| | | | 32-38 yaş arası | 0,303 | 0,135 | 0,116 |
| İçsel İş Tatmini | 2,90 | 18-24 yaş arası | 25-31 yaş arası | -0,581 | 0,384 | 0,431 |
| | | | 32-38 yaş arası | -0,826 | 0,381 | 0,137 |
| | | | 39 yaş ve üstü | -1,143* | 0,377 | 0,015 |
| | 3,48 | 25-31 yaş arası | 18-24 yaş arası | 0,581 | 0,384 | 0,431 |
| | | | 32-38 yaş arası | -0,245 | 0,156 | 0,397 |
| | | | 39 yaş ve üstü | -0,562* | 0,146 | 0,001 |
| | 3,73 | 32-38 yaş arası | 18-24 yaş arası | 0,826 | 0,381 | 0,137 |
| | | | 25-31 yaş arası | 0,245 | 0,156 | 0,397 |
| | | | 39 yaş ve üstü | -0,317 | 0,139 | 0,107 |
| | 4,04 | 39 yaş ve üstü | 18-24 yaş arası | 1,143* | 0,377 | 0,015 |
| | | | 25-31 yaş arası | 0,562* | 0,146 | 0,001 |
| | | | 32-38 yaş arası | 0,317 | 0,139 | 0,107 |
| Duygusal Bağlılık | 3,13 | 18-24 yaş arası | 25-31 yaş arası | -0,753 | 0,404 | 0,248 |
| | | | 32-38 yaş arası | -0,875 | 0,402 | 0,134 |
| | | | 39 yaş ve üstü | -1,201* | 0,397 | 0,015 |
| | 3,88 | 25-31 yaş arası | 18-24 yaş arası | 0,753 | 0,404 | 0,248 |
| | | | 32-38 yaş arası | -0,122 | 0,164 | 0,879 |
| | | | 39 yaş ve üstü | -0,448* | 0,153 | 0,021 |
| | 4,00 | 32-38 yaş arası | 18-24 yaş arası | 0,875 | 0,402 | 0,134 |
| | | | 25-31 yaş arası | 0,122 | 0,164 | 0,879 |
| | | | 39 yaş ve üstü | -0,326 | 0,146 | 0,121 |
| | 4,33 | 39 yaş ve üstü | 18-24 yaş arası | 1,201* | 0,397 | 0,015 |
| | | | 25-31 yaş arası | 0,448* | 0,153 | 0,021 |
| | | | 32-38 yaş arası | 0,326 | 0,146 | 0,121 |
| Normatif Bağlılık | 2,50 | 18-24 yaş arası | 25-31 yaş arası | -0,703 | 0,498 | 0,494 |
| | | | 32-38 yaş arası | -0,604 | 0,495 | 0,614 |
| | | | 39 yaş ve üstü | -0,929 | 0,489 | 0,233 |
| | 3,10 | 25-31 yaş arası | 18-24 yaş arası | 0,703 | 0,498 | 0,494 |
| | | | 32-38 yaş arası | 0,099 | 0,202 | 0,961 |
| | | | 39 yaş ve üstü | -0,226 | 0,189 | 0,630 |
| | 3,20 | 32-38 yaş arası | 18-24 yaş arası | 0,604 | 0,495 | 0,614 |
| | | | 25-31 yaş arası | -0,099 | 0,202 | 0,961 |
| | | | 39 yaş ve üstü | -0,325 | 0,180 | 0,276 |
| | 3,43 | 39 yaş ve üstü | 18-24 yaş arası | 0,929 | 0,489 | 0,233 |
| | | | 25-31 yaş arası | 0,226 | 0,189 | 0,630 |
| | | | 32-38 yaş arası | 0,325 | 0,180 | 0,276 |
| | 2,78 | 18-24 yaş arası | 25-31 yaş arası | 0,067 | 0,413 | 0,998 |
| | | | 32-38 yaş arası | 0,219 | 0,410 | 0,951 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Devam Bağlılığı | | | 39 yaş ve üstü | -0,170 | 0,406 | 0,975 |
| | 2,93 | 25-31 yaş arası | 18-24 yaş arası | -0,067 | 0,413 | 0,998 |
| | | | 32-38 yaş arası | 0,152 | 0,168 | 0,802 |
| | | | 39 yaş ve üstü | -0,238 | 0,157 | 0,430 |
| | 3,00 | 32-38 yaş arası | 18-24 yaş arası | -0,219 | 0,410 | 0,951 |
| | | | 25-31 yaş arası | -0,152 | 0,168 | 0,802 |
| | | | 39 yaş ve üstü | -0,389 | 0,149 | 0,051 |
| | 3,17 | 39 yaş ve üstü | 18-24 yaş arası | 0,170 | 0,406 | 0,975 |
| | | | 25-31 yaş arası | 0,238 | 0,157 | 0,430 |
| | | | 32-38 yaş arası | 0,389 | 0,149 | 0,051 |

( **Not:** Ortalama fark %5 düzeyinde anlamlıdır *p<0.05 )

Yaş grupları arasındaki farkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey (HSD) testi yapılarak ikili karşılaştırmalara geçilmiştir. Tablo 17'de görüldüğü gibi 18-24 yaş grubundaki çalışanlar ile 39 yaş ve üstü yaş grubundaki çalışanların, 25-31 yaş grubundaki çalışanlar ile 39 yaş ve üstü yaş grubundaki çalışanların dışsal iş tatmini, içsel iş tatmini, duygusal bağlılık boyutlarının hepsi için bu iki yaş grubuna göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Dışsal iş tatmin boyutu için 39 yaş ve üstü yaş grubundaki çalışanların dışsal tatmin düzeyi ($\bar{X}$=4,1), 25-31 yaş grubundaki çalışanların dışsal tatmin düzeyinden ($\bar{X}$=3,5), 18-24 yaş grubundaki çalışanların dışsal tatmin düzeyinden ($\bar{X}$=3,1) daha fazladır. İçsel iş tatmin boyutu için 39 yaş ve üstü yaş grubundaki çalışanların dışsal tatmin düzeyi ($\bar{X}$=4,04), 25-31 yaş grubundaki çalışanların dışsal tatmin düzeyinden, 18-24 yaş grubundaki çalışanların dışsal tatmin düzeyinden ($\bar{X}$=2,9) daha fazladır.

Duygusal bağlılık boyutu için 39 yaş ve üstü yaş grubundaki çalışanların duygusal bağlılık düzeyi ($\bar{X}$=4,33), 25-31 yaş grubundaki çalışanların duygusal bağlılık düzeyinden($\bar{X}$=3,88), 18-24 yaş grubundaki çalışanların duygusal bağlılık düzeyinden ($\bar{X}$=3,13) daha fazladır. Görüldüğü gibi yaş artıkça çalışanların dışsal tatmini, içsel iş tatmini, duygusal bağlılık düzeyleri artmaktadır.

**Tablo 18**: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Eğitim Grupları Açısından Karşılaştırılması

| BOYUTLAR | Değişimin Kaynağı | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F Değeri | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Dışsal İş Tatmini | Gruplar arası | 6,87 | 2 | 3,43 | 6,46 | 0,00* |
| | Grup içi | 82,96 | 156 | 0,53 | | |
| İçsel İş Tatmini | Gruplar arası | 6,88 | 2 | 3,44 | 6,11 | 0,00* |
| | Grup içi | 87,80 | 156 | 0,56 | | |
| Duygusal Bağlılık | Gruplar arası | 8,93 | 2 | 4,47 | 7,49 | 0,00* |
| | Grup içi | 93,01 | 156 | 0,60 | | |
| Normatif Bağlılık | Gruplar arası | 4,96 | 2 | 2,48 | 2,75 | 0,07 |
| | Grup içi | 140,59 | 156 | 0,90 | | |
| Devam Bağlılığı | Gruplar arası | 8,83 | 2 | 4,41 | 7,50 | 0,00* |
| | Grup içi | 91,77 | 156 | 0,59 | | |

(**Not:***p<0.05 )

İş tatmini ve örgütsel bağlılık boyutlarının çalışanların eğitim durumu gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analizde Lise ve Dengi Okul, Üniversite, Yüksek Lisans veya Doktora grupları kullanılmıştır. Tablo 18'te görüldüğü gibi çalışanların kuruma yönelik dışsal iş tatmin düzeyleri, eğitim gruplarına göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(2\text{-}156)}$=6,46, p<0,05]. Başka bir deyişle çalışanların dışsal iş tatmin düzeyi eğitim gruplarına bağlı olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır. İş tatminiyle ilgili diğer bir alt boyut olan çalışanların kuruma yönelik içsel iş tatmin düzeyleri de eğitim gruplarına göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(2\text{-}156)}$=6,11, p<0,05]. Diğer bir ifadeyle çalışanların içsel iş tatmin düzeyi eğitim gruplarına bağlı olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili bir boyut olan çalışanların kuruma yönelik duygusal bağlılık düzeyleri de eğitim gruplarına göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(2\text{-}156)}$=7,49, p<0,05]. Çalışanların duygusal bağlılık düzeyi eğitim gruplarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Çalışanların kuruma yönelik devam bağlılık düzeyleri de eğitim gruplarına göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(2\text{-}156)}$=7,50, p<0,05]. Diğer bir ifadeyle çalışanların devam bağlılık düzeyi eğitim gruplarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Normatif bağlılık bağlılığı boyutuyla eğitim grupları arasında istatistiki olarak bir farklılık bulunmamıştır $F_{(2\text{-}156)}$=2,75, p>0,05].

**Tablo 19:** Eğitim Gruplarına Göre Çoklu Karşılaştırma Tukey (HSD) Testi Sonuçları

| BOYUTLAR | Eğitim Gruplarına Göre Ortalamalar | Eğitim Grupları | | Ortalama Farkı | Standart Hata | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Dışsal İş Tatmini | 4,44 | Lise ve Dengi Okul | Üniversite | 0,696* | 0,199 | 0,002 |
| | | | Yüksek Lisans veya Doktora | 0,465 | 0,262 | 0,182 |
| | 3,74 | Üniversite | Lise ve Dengi Okul | -0,696* | 0,199 | 0,002 |
| | | | Yüksek Lisans veya Doktora | -0,231 | 0,193 | 0,457 |
| | 3,97 | Yüksek Lisans veya Doktora | Lise ve Dengi Okul | -0,465 | 0,262 | 0,182 |
| | | | Üniversite | 0,231 | 0,193 | 0,457 |
| İçsel İş Tatmini | 4,42 | Lise ve Dengi Okul | Üniversite | 0,714* | 0,205 | 0,002 |
| | | | Yüksek Lisans veya Doktora | 0,684* | 0,270 | 0,032 |
| | 3,70 | Üniversite | Lise ve Dengi Okul | -0,714* | 0,205 | 0,002 |
| | | | Yüksek Lisans veya Doktora | -0,030 | 0,199 | 0,988 |
| | 3,73 | Yüksek Lisans veya Doktora | Lise ve Dengi Okul | -0,684* | 0,270 | 0,032 |
| | | | Üniversite | 0,030 | 0,199 | 0,988 |
| Duygusal Bağlılık | 4,76 | Lise ve Dengi Okul | Üniversite | 0,779* | 0,211 | 0,001 |
| | | | Yüksek Lisans veya Doktora | 0,464 | 0,278 | 0,219 |
| | 3,98 | Üniversite | Lise ve Dengi Okul | -0,779* | 0,211 | 0,001 |
| | | | Yüksek Lisans veya Doktora | -0,315 | 0,205 | 0,276 |
| | 4,29 | Yüksek Lisans veya Doktora | Lise ve Dengi Okul | -0,464 | 0,278 | 0,219 |
| | | | Üniversite | 0,315 | 0,205 | 0,276 |
| Normatif Bağlılık | 3,76 | Lise ve Dengi Okul | Üniversite | 0,584 | 0,259 | 0,066 |
| | | | Yüksek Lisans veya Doktora | 0,360 | 0,341 | 0,544 |
| | 3,17 | Üniversite | Lise ve Dengi Okul | -0,584 | 0,259 | 0,066 |
| | | | Yüksek Lisans veya Doktora | -0,224 | 0,252 | 0,648 |
| | 3,40 | Yüksek Lisans veya Doktora | Lise ve Dengi Okul | -0,360 | 0,341 | 0,544 |
| | | | Üniversite | 0,224 | 0,252 | 0,648 |
| Devam Bağlılığı | 3,63 | Lise ve Dengi Okul | Üniversite | 0,672* | 0,209 | 0,005 |
| | | | Yüksek Lisans veya Doktora | 1,040* | 0,276 | 0,001 |
| | 2,96 | Üniversite | Lise ve Dengi Okul | -0,672* | 0,209 | 0,005 |
| | | | Yüksek Lisans veya Doktora | 0,367 | 0,203 | 0,171 |
| | 2,59 | Yüksek Lisans veya Doktora | Lise ve Dengi Okul | -1,040* | 0,276 | 0,001 |
| | | | Üniversite | -0,367 | 0,203 | 0,171 |

( **Not:** Ortalama fark %5 düzeyinde anlamlıdır *p<0.05 )

Eğitim grupları arasındaki farkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey (HSD) testi yapılarak ikili karşılaştırmalara geçilmiştir. Tablo 19'da sonuçlar analiz edildiğinde dışsal iş tatmin boyutu için Lise ve Dengi Okul eğitim grubundaki çalışanlar ile Üniversite eğitim grubundaki çalışanların dışsal iş tatmini düzeyleri anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Lise ve Dengi Okul eğitim grubundaki çalışanların dışsal tatmin düzeyi ortalaması ($\overline{X}$=4,44), Üniversite eğitim grubundaki çalışanların dışsal tatmin düzeyi ortalamasından ($\overline{X}$=3,74) daha yüksek çıkmıştır.

İçsel iş tatmin boyutu için ise Lise ve Dengi Okul eğitim grubundaki çalışanlar ile Üniversite eğitim grubundaki çalışanların, Lise ve Dengi Okul eğitim grubundaki çalışanlar ile Yüksek Lisans veya Doktora eğitim grubunda yer alan çalışanların içsel iş tatmin düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Lise ve Dengi Okul eğitim grubundaki çalışanların içsel tatmin düzeyi ($\overline{X}$=4,42), Üniversite eğitim grubundaki çalışanların dışsal tatmin düzeyi ($\overline{X}$=3,72) ve Yüksek Lisans veya Doktora eğitim grubundaki çalışanların dışsal tatmin düzeyi ($\overline{X}$=3,73) olarak bulunmuştur. Üniversite eğitim grubundaki çalışanlar ile Yüksek Lisans veya Doktora eğitim grubundaki çalışanların içsel tatmin düzeyleri birbirine yakın bulunurken, Lise ve Dengi Okul eğitim grubundaki çalışanların içsel tatmin düzeyinin her iki gruptan da fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş tatmini ile ilgili eğitim grupları açısından genel bir değerlendirme yaptığımızda eğitim seviyesi arttıkça iş tatmini seviyesinin azaldığı görülmektedir. Duygusal bağlılık boyutu için elde edilen sonuçlar dışsal iş tatmin boyutu ile benzerdir. Lise ve Dengi Okul eğitim grubundaki çalışanlar ile Üniversite eğitim grubundaki çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. Lise ve Dengi Okul eğitim grubundaki çalışanların duygusal bağlılık düzeyi ortalaması ($\overline{X}$=4,76), Üniversite eğitim grubundaki çalışanların duygusal bağlılık düzeyi ortalamasından ($\overline{X}$=3,98) daha yüksek çıkmıştır. Devam bağlılığı boyutu için ise Lise ve Dengi Okul eğitim grubundaki çalışanlar ile Üniversite eğitim grubundaki çalışanların, Lise ve Dengi Okul eğitim grubundaki çalışanlar ile Yüksek Lisans veya Doktora eğitim grubunda yer alan çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin anlamlı derecede farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Lise ve Dengi Okul eğitim grubundaki çalışanların devam bağlılığı düzeyi ortalaması ($\overline{X}$=3,63), Üniversite eğitim grubundaki çalışanların devam bağlılığı düzeyi ortalaması ($\overline{X}$=2,96) ve Yüksek Lisans veya Doktora eğitim grubundaki çalışanların devam bağlılığı düzeyi ortalaması ($\overline{X}$=2,59) olarak bulunmuştur. Üniversite eğitim grubundaki çalışanlar ile Yüksek Lisans veya Doktora eğitim grubundaki çalışanların devam bağlılığı düzeyleri birbirine yakın bulunurken, Lise ve Dengi Okul eğitim grubundaki çalışanların devam bağlılığı düzeyinin her iki gruptan da fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak eğitim açısından genel bir değerlendirme yapmak gerekirse çalışanların eğitim seviyesi artıkça duygusal bağlılık ve devam bağlılığı seviyesinin azaldığı görülmektedir.

**Tablo 20:** İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Kurumdaki Çalışma Süresine Açısından Karşılaştırılması

| BOYUTLAR | Değişimin Kaynağı | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F Değeri | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Dışsal İş Tatmini | Gruplar arası | 7,76 | 4 | 1,94 | 3,64 | 0,01* |
| | Grup içi | 82,07 | 154 | 0,53 | | |
| İçsel İş Tatmini | Gruplar arası | 9,33 | 4 | 2,33 | 4,21 | 0,00* |
| | Grup içi | 85,35 | 154 | 0,55 | | |
| Duygusal Bağlılık | Gruplar arası | 9,41 | 4 | 2,35 | 3,91 | 0,00* |
| | Grup içi | 92,53 | 154 | 0,60 | | |
| Normatif Bağlılık | Gruplar arası | 6,88 | 4 | 1,72 | 1,91 | 0,11 |
| | Grup içi | 138,67 | 154 | 0,90 | | |
| Devam Bağlılığı | Gruplar arası | 15,33 | 4 | 3,83 | 6,92 | 0,00* |
| | Grup içi | 85,27 | 154 | 0,55 | | |

(**Not:***p<0.05 )

Kurumdaki çalışma süresi açısından çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık konusundaki görüşlerinin anlamlı derecede farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analizde 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üstü çalışma süreleri kullanılmıştır. Tablo 20'de görüldüğü gibi normatif bağlılık boyutu dışında diğer tüm boyutlar için kurumdaki çalışma süresine bağlı olarak farklılaşma durumu söz konusudur. Çalışanların kuruma yönelik dışsal iş tatmin düzeyleri, kurumdaki çalışma süresi gruplarına göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(4-154)}$=3,64, p<0,05]. Başka bir deyişle çalışanların dışsal iş tatmin düzeyi kurumdaki çalışma süresi gruplarına bağlı olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır. İş tatminiyle ilgili diğer bir boyut olan çalışanların kuruma yönelik içsel iş tatmin düzeyleri de kurumdaki çalışma süresi gruplarına göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(4-154)}$=4,21, p<0,05]. Diğer bir ifadeyle çalışanların içsel iş tatmin düzeyi kurumdaki çalışma süresi gruplarına bağlı olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır.

Örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan çalışanların kuruma yönelik duygusal bağlılık düzeyleri de kurumdaki çalışma süresi gruplarına göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(4-154)}$=3,91, p<0,05]. Yani çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri kurumdaki çalışma süresi gruplarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Örgütsel bağlılıkta çalışanların kuruma yönelik devam bağlılık düzeyleri

de kurumdaki çalışma süresi gruplarına göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(4-154)}$=7,50, p<0,05]. Diğer bir ifadeyle çalışanların devam bağlılık düzeyi kurumdaki çalışma süresi gruplarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Normatif bağlılık boyutuyla kurumdaki çalışma süresi grupları arasında istatistiki olarak bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(4-154)}$=6,92, p>0,05].

**Tablo 21:** Kurumda Çalışma Süresine Göre Çoklu Karşılaştırma Tukey (HSD) Testi Sonuçları

| BOYUTLAR | Kurumda Çalışma Sürelerinin Ortalamaları | Kurumda Çalışma Süreleri | | Ortalama Farkı | Standart Hata | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Dışsal İş Tatmini | 3,60 | 1 yıldan az | 1-5 yıl | 0,010 | 0,226 | 0,999 |
| | | | 6-10 yıl | -0,075 | 0,245 | 0,999 |
| | | | 11-15 yıl | -0,366 | 0,231 | 0,644 |
| | | | 16 yıl ve üstü | -0,507 | 0,223 | 0,278 |
| | 3,59 | 1-5 yıl | 1 yıldan az | -0,010 | 0,226 | 0,998 |
| | | | 6-10 yıl | -0,085 | 0,188 | 0,995 |
| | | | 11-15 yıl | -0,375 | 0,168 | 0,293 |
| | | | 16 yıl ve üstü | -0,516* | 0,158 | 0,034 |
| | 3,68 | 6-10 yıl | 1 yıldan az | 0,075 | 0,245 | 0,999 |
| | | | 1-5 yıl | 0,085 | 0,188 | 0,995 |
| | | | 11-15 yıl | -0,291 | 0,193 | 0,689 |
| | | | 16 yıl ve üstü | -0,432 | 0,185 | 0,248 |
| | 3,97 | 11-15 yıl | 1 yıldan az | 0,366 | 0,231 | 0,644 |
| | | | 1-5 yıl | 0,375 | 0,168 | 0,293 |
| | | | 6-10 yıl | 0,291 | 0,193 | 0,689 |
| | | | 16 yıl ve üstü | -0,141 | 0,165 | 0,947 |
| | 4,11 | 16 yıl ve üstü | 1 yıldan az | 0,507 | 0,223 | 0,278 |
| | | | 1-5 yıl | 0,516* | 0,158 | 0,034 |
| | | | 6-10 yıl | 0,432 | 0,185 | 0,248 |
| | | | 11-15 yıl | 0,141 | 0,165 | 0,947 |
| İçsel İş Tatmini | 3,76 | 1 yıldan az | 1-5 yıl | 0,338 | 0,230 | 0,709 |
| | | | 6-10 yıl | 0,084 | 0,250 | 0,998 |
| | | | 11-15 yıl | -0,128 | 0,235 | 0,990 |
| | | | 16 yıl ve üstü | -0,296 | 0,228 | 0,793 |
| | 3,42 | 1-5 yıl | 1 yıldan az | -0,338 | 0,230 | 0,709 |
| | | | 6-10 yıl | -0,253 | 0,191 | 0,781 |
| | | | 11-15 yıl | -0,465 | 0,171 | 0,123 |
| | | | 16 yıl ve üstü | -0,633* | 0,161 | 0,005 |
| | 3,68 | 6-10 yıl | 1 yıldan az | -0,084 | 0,250 | 0,998 |
| | | | 1-5 yıl | 0,253 | 0,191 | 0,781 |
| | | | 11-15 yıl | -0,212 | 0,197 | 0,885 |
| | | | 16 yıl ve üstü | -0,380 | 0,188 | 0,399 |
| | 3,89 | 11-15 yıl | 1 yıldan az | 0,128 | 0,235 | 0,990 |
| | | | 1-5 yıl | 0,465 | 0,171 | 0,123 |
| | | | 6-10 yıl | 0,212 | 0,197 | 0,885 |
| | | | 16 yıl ve üstü | -0,168 | 0,168 | 0,908 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 4,06 | 16 yıl ve üstü | 1 yıldan az | 0,296 | 0,228 | 0,793 |
| | | | 1-5 yıl | 0,633* | 0,161 | 0,005 |
| | | | 6-10 yıl | 0,380 | 0,188 | 0,399 |
| | | | 11-15 yıl | 0,168 | 0,168 | 0,908 |
| Duygusal Bağlılık | 3,85 | 1 yıldan az | 1-5 yıl | 0,069 | 0,240 | 0,999 |
| | | | 6-10 yıl | -0,148 | 0,261 | 0,988 |
| | | | 11-15 yıl | -0,364 | 0,245 | 0,698 |
| | | | 16 yıl ve üstü | -0,536 | 0,237 | 0,281 |
| | 3,78 | 1-5 yıl | 1 yıldan az | -0,069 | 0,240 | 0,999 |
| | | | 6-10 yıl | -0,217 | 0,199 | 0,880 |
| | | | 11-15 yıl | -0,433 | 0,178 | 0,213 |
| | | | 16 yıl ve üstü | -0,605* | 0,167 | 0,013 |
| | 3,99 | 6-10 yıl | 1 yıldan az | 0,148 | 0,261 | 0,988 |
| | | | 1-5 yıl | 0,217 | 0,199 | 0,880 |
| | | | 11-15 yıl | -0,216 | 0,205 | 0,892 |
| | | | 16 yıl ve üstü | -0,388 | 0,196 | 0,419 |
| | 4,21 | 11-15 yıl | 1 yıldan az | 0,364 | 0,245 | 0,698 |
| | | | 1-5 yıl | 0,433 | 0,178 | 0,213 |
| | | | 6-10 yıl | 0,216 | 0,205 | 0,892 |
| | | | 16 yıl ve üstü | -0,172 | 0,175 | 0,914 |
| | 4,38 | 16 yıl ve üstü | 1 yıldan az | 0,536 | 0,237 | 0,281 |
| | | | 1-5 yıl | 0,605* | 0,167 | 0,013 |
| | | | 6-10 yıl | 0,388 | 0,196 | 0,419 |
| | | | 11-15 yıl | 0,172 | 0,175 | 0,914 |
| Normatif Bağlılık | 3,14 | 1 yıldan az | 1-5 yıl | 0,135 | 0,294 | 0,995 |
| | | | 6-10 yıl | 0,046 | 0,319 | 0,986 |
| | | | 11-15 yıl | -0,171 | 0,300 | 0,988 |
| | | | 16 yıl ve üstü | -0,390 | 0,290 | 0,771 |
| | 3,01 | 1-5 yıl | 1 yıldan az | -0,135 | 0,294 | 0,995 |
| | | | 6-10 yıl | -0,089 | 0,244 | 0,998 |
| | | | 11-15 yıl | -0,306 | 0,218 | 0,742 |
| | | | 16 yıl ve üstü | -0,525 | 0,205 | 0,166 |
| | 3,10 | 6-10 yıl | 1 yıldan az | -0,046 | 0,319 | 0,985 |
| | | | 1-5 yıl | 0,089 | 0,244 | 0,998 |
| | | | 11-15 yıl | -0,217 | 0,251 | 0,945 |
| | | | 16 yıl ve üstü | -0,436 | 0,240 | 0,510 |
| | 3,31 | 11-15 yıl | 1 yıldan az | 0,171 | 0,300 | 0,988 |
| | | | 1-5 yıl | 0,306 | 0,218 | 0,742 |
| | | | 6-10 yıl | 0,217 | 0,251 | 0,945 |
| | | | 16 yıl ve üstü | -0,219 | 0,214 | 0,902 |
| | 3,53 | 16 yıl ve üstü | 1 yıldan az | 0,390 | 0,290 | 0,771 |
| | | | 1-5 yıl | 0,525 | 0,205 | 0,166 |
| | | | 6-10 yıl | 0,436 | 0,240 | 0,510 |
| | | | 11-15 yıl | 0,219 | 0,214 | 0,902 |
| Devam Bağlılığı | 3,23 | 1 yıldan az | 1-5 yıl | 0,622 | 0,230 | 0,127 |
| | | | 6-10 yıl | 0,565 | 0,250 | 0,282 |
| | | | 11-15 yıl | -0,146 | 0,235 | 0,983 |
| | | | 16 yıl ve üstü | 0,110 | 0,228 | 0,994 |
| | 2,61 | 1-5 yıl | 1 yıldan az | -0,622 | 0,230 | 0,127 |
| | | | 6-10 yıl | -0,057 | 0,191 | 0,999 |
| | | | 11-15 yıl | -0,769* | 0,171 | 0,001 |
| | | | 16 yıl ve üstü | -0,512* | 0,161 | 0,042 |
| | 2,67 | 6-10 yıl | 1 yıldan az | -0,565 | 0,250 | 0,282 |
| | | | 1-5 yıl | 0,057 | 0,191 | 0,999 |
| | | | 11-15 yıl | -0,712* | 0,197 | 0,013 |
| | | | 16 yıl ve üstü | -0,456 | 0,188 | 0,215 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 3,38 | 11-15 yıl | 1 yıldan az | 0,146 | 0,235 | 0,983 |
| | | | 1-5 yıl | 0,769* | 0,171 | 0,001 |
| | | | 6-10 yıl | 0,712* | 0,197 | 0,013 |
| | | | 16 yıl ve üstü | 0,256 | 0,168 | 0,675 |
| | 3,12 | 16 yıl ve üstü | 1 yıldan az | -0,110 | 0,228 | 0,994 |
| | | | 1-5 yıl | 0,512* | 0,161 | 0,042 |
| | | | 6-10 yıl | 0,456 | 0,188 | 0,215 |
| | | | 11-15 yıl | -0,256 | 0,168 | 0,675 |

( **Not:** Ortalama fark %5 düzeyinde anlamlıdır *p<0.05 )

Kurumda çalışma süresindeki farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey (HSD) testi yapılmış ve ikili karşılaştırmalara geçilmiştir. Tablo 21'de görüldüğü dışsal iş tatmin boyutu için kurumda 1-5 yıl çalışma süresi bulunan çalışanlar ile 16 yıl ve üstü çalışma süresi bulunan çalışanların dışsal iş tatmin düzeyleri anlamlı derecede farklılık göstermektedir. Kurumda 16 yıl ve üstü çalışma süresi bulunan çalışanların dışsal tatmin düzeyi ortalaması ($\bar{X}$=4,11), 1-5 yıl çalışma süresi bulunan çalışanların dışsal tatmin düzeyi ortalamasından ($\bar{X}$=3,59) daha fazla çıkmıştır.

İş tatmininde diğer bir boyut olan içsel iş tatmini içinde sonuçlar benzer çıkmıştır. Kurumda 1-5 yıl çalışma süresi bulunan çalışanların dışsal tatmin düzeyi ortalaması ($\bar{X}$=3,42), 16 yıl ve üstü çalışma süresi bulunan çalışanların dışsal tatmin düzeyi ortalamasından($\bar{X}$=4,06) daha az çıkmıştır. İş tatmini ile ilgili kurumda çalışma süresi açısından genel bir değerlendirme yaptığımızda kurumda çalışma süresi arttıkça iş tatmini seviyesinin arttığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılık için kurumda çalışma sürelerinde görülen farklılıkları değerlendirdiğimizde duygusal bağlılık boyutu için elde edilen sonuçlar dışsal iş tatmin boyutu ile benzer çıkmıştır. Duygusal bağlılık boyutu için kurumda 1-5 yıl çalışma süresi bulunanlar ile 16 yıl ve üstü çalışma süresi bulunanların duygusal bağlılık düzeyleri anlamlı derecede farklılık göstermektedir. Kurumda 1-5 yıl çalışma süresi bulunan çalışanların duygusal bağlılık düzeyi ortalaması ($\bar{X}$=3,78), 16 yıl ve üstü çalışma süresi bulunan çalışanların duygusal bağlılık düzeyi ortalamasından ($\bar{X}$=4,38) daha az çıkmıştır.

Devam bağlılığı boyutunda duygusal bağlılık boyutundan farklı olarak kurumda 1-5 yıl çalışma süresi bulunanlar ile 6-10 yıl çalışma süresi bulunanların; 1-5 yıl çalışma süresi bulunanlar ile 16 yıl ve üstü çalışma süresi bulunanların; 6-10 yıl çalışma süresi bulunanlar ile 11-15 yıl çalışma süresi bulunanların devam bağlılığı düzeylerinin anlamlı derecede farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 1-5 yıl çalışma süresi bulunanların devam bağlılığı düzeyi ortalaması ($\overline{X}$=2,61), 6-10 yıl çalışma süresi bulunanların devam bağlılığı düzeyi ortalaması ($\overline{X}$=2,67), 11-15 yıl çalışma süresi bulunanların devam bağlılığı düzeyi ortalaması ($\overline{X}$=3,38) ve 16 yıl ve üstü çalışma süresi bulunanların devam bağlılığı düzeyi ortalaması ($\overline{X}$=3,12) olarak bulunmuştur. 1-5 yıl çalışma süresi bulunanlar ile 6-10 yıl çalışma süresi bulunanların devam bağlılığı düzeyleri birbirine yakın bulunurken, 11-15 yıl çalışma süresi bulunanlar ile 16 yıl ve üstü çalışma süresi bulunanların devam bağlılığı düzeyleri birbirine yakın bulunmuştur.

**Tablo 22:** İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Ücret Grupları Açısından Karşılaştırılması

| Faktörler | Değişimin Kaynağı | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F Değeri | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Dışsal İş Tatmini | Gruplar arası | 8,29 | 2 | 4,15 | 7,93 | 0,00* |
| | Grup içi | 81,54 | 156 | 0,52 | | |
| İçsel İş Tatmini | Gruplar arası | 7,91 | 2 | 3,95 | 7,11 | 0,00* |
| | Grup içi | 86,77 | 156 | 0,56 | | |
| Duygusal Bağlılık | Gruplar arası | 6,86 | 2 | 3,43 | 5,63 | 0,00* |
| | Grup içi | 95,08 | 156 | 0,61 | | |
| Normatif Bağlılık | Gruplar arası | 3,74 | 2 | 1,87 | 2,06 | 0,13 |
| | Grup içi | 141,81 | 156 | 0,91 | | |
| Devam Bağlılığı | Gruplar arası | 4,53 | 2 | 2,27 | 3,68 | 0,03* |
| | Grup içi | 96,07 | 156 | 0,62 | | |

(**Not:***p<0.05 )

Çalışanların aldıkları ücret bakımından iş tatmini ve örgütsel bağlılık konusundaki görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analizde 1001TL-2000TL, 2001TL-3000TL, 3001TL ve yukarısında olan ücret grupları kullanılmıştır. Tablo 22'de görüldüğü gibi normatif bağlılık boyutu dışında diğer tüm boyutlar için çalışanların almış oldukları ücret bakımından farklılaşma vardır. Yani çalışanların kuruma yönelik dışsal iş tatmin düzeyleri, aldıkları ücret gruplarına göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(2\text{-}156)}$=7,93, p<0,05]. Başka bir deyişle çalışanların dışsal iş

tatmin düzeyi kurumdaki ücret gruplarına bağlı olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır. İş tatminiyle ilgili diğer bir boyut olan çalışanların kuruma yönelik içsel iş tatmin düzeyleri de ücret gruplarına göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(2\text{-}156)}$=7,11, p<0,05]. Diğer bir ifadeyle çalışanların içsel iş tatmin düzeyi ücret gruplarına bağlı olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili bir boyut olan çalışanların kuruma yönelik duygusal bağlılık düzeyleri de ücret gruplarına göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(2\text{-}156)}$=5,63, p<0,05]. Yani çalışanların duygusal bağlılık düzeyi ücret gruplarına bağlı olarak anlamlı derecede değişmektedir. Örgütsel bağlılığın diğer bir boyutu olan çalışanların kuruma yönelik devam bağlılık düzeyleri de ücret gruplarına göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(2\text{-}156)}$=3,68, p<0,05]. Başka bir deyişle çalışanların devam bağlılık düzeyi ücret gruplarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Ancak normatif bağlılık boyutuyla ücret grupları arasında istatistiki olarak bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(2\text{-}156)}$=2,06, p>0,05].

Kurum çalışanlarının ücretlerinde görülen farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey (HSD) testi yapılarak ikili karşılaştırmalara geçilmiştir. Tablo 23'de görüldüğü üzere dışsal iş tatmin boyutu için 1001TL-2000 TL arasında ücret alanların yer aldığı grup ile 3001TL ve yukarısında ücret alanların yer aldığı grup arasında dışsal iş tatmini düzeyleri anlamlı derecede farklılık göstermektedir. Aldıkları ücret 1001TL-2000TL arasında bulunan çalışanların dışsal tatmin düzeyi ortalaması ($\overline{X}$=3,50), 3001TL ve yukarısında bulunan çalışanların dışsal tatmin düzeyi ortalamasından ($\overline{X}$=4,03) daha az çıkmıştır. İş tatmininde diğer bir boyut olan içsel iş tatmini içinde benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Kurumda 1001TL-2000 TL arasında ücret alan çalışanların dışsal tatmin düzeyi ortalaması ($\overline{X}$=3,46), 3001TL ve yukarısında ücret alan çalışanların dışsal tatmin düzeyi ortalamasından ($\overline{X}$=3,97) daha az çıkmıştır. İş tatmini açısında ücret arttıkça iş tatmininin arttığı görülmektedir.

**Tablo 23:** Ücret Gruplarına Göre Çoklu Karşılaştırma Tukey (HSD) Testi Sonuçları

| BOYUTLAR | Ücret Gruplarına Göre Ortalamalar | Ücret Grupları | | Ortalama Farkı | Standart Hata | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Dışsal İş Tatmini | 3,50 | 1001 TL-2000 TL | 2001TL-3000TL | -0,329 | 0,166 | 0,121 |
| | | | 3001TL ve yukarısı | -0,532* | 0,133 | 0,000 |
| | 3,83 | 2001TL-3000TL | 1001 TL-2000 TL | 0,329 | 0,166 | 0,121 |
| | | | 3001TL ve yukarısı | -0,202 | 0,151 | 0,376 |
| | 4,03 | 3001TL ve yukarısı | 1001 TL-2000 TL | 0,532* | 0,133 | 0,000 |
| | | | 2001TL-3000TL | 0,202 | 0,151 | 0,376 |
| İçsel İş Tatmini | 3,46 | 1001 TL-2000 TL | 2001TL-3000TL | -0,259 | 0,172 | 0,289 |
| | | | 3001TL ve yukarısı | -0,515* | 0,138 | 0,001 |
| | 3,72 | 2001TL-3000TL | 1001 TL-2000 TL | 0,259 | 0,172 | 0,289 |
| | | | 3001TL ve yukarısı | -0,256 | 0,156 | 0,231 |
| | 3,97 | 3001TL ve yukarısı | 1001 TL-2000 TL | 0,515* | 0,138 | 0,001 |
| | | | 2001TL-3000TL | 0,256 | 0,156 | 0,231 |
| Duygusal Bağlılık | 3,77 | 1001 TL-2000 TL | 2001TL-3000TL | -0,317 | 0,180 | 0,186 |
| | | | 3001TL ve yukarısı | -0,483* | 0,144 | 0,003 |
| | 4,09 | 2001TL-3000TL | 1001 TL-2000 TL | 0,317 | 0,180 | 0,186 |
| | | | 3001TL ve yukarısı | -0,167 | 0,163 | 0,564 |
| | 4,26 | 3001TL ve yukarısı | 1001 TL-2000 TL | 0,483* | 0,144 | 0,003 |
| | | | 2001TL-3000TL | 0,167 | 0,163 | 0,564 |
| Normatif Bağlılık | 3,02 | 1001 TL-2000 TL | 2001TL-3000TL | -0,228 | 0,219 | 0,553 |
| | | | 3001TL ve yukarısı | -0,357 | 0,176 | 0,109 |
| | 3,25 | 2001TL-3000TL | 1001 TL-2000 TL | 0,228 | 0,219 | 0,553 |
| | | | 3001TL ve yukarısı | -0,129 | 0,199 | 0,795 |
| | 3,38 | 3001TL ve yukarısı | 1001 TL-2000 TL | 0,357 | 0,176 | 0,109 |
| | | | 2001TL-3000TL | 0,129 | 0,199 | 0,795 |
| Devam Bağlılığı | 3,09 | 1001 TL-2000 TL | 2001TL-3000TL | -0,155 | 0,181 | 0,667 |
| | | | 3001TL ve yukarısı | 0,257 | 0,145 | 0,182 |
| | 3,24 | 2001TL-3000TL | 1001 TL-2000 TL | 0,155 | 0,181 | 0,667 |
| | | | 3001TL ve yukarısı | 0,412* | 0,164 | 0,034 |
| | 2,83 | 3001TL ve yukarısı | 1001 TL-2000 TL | -0,257 | 0,145 | 0,182 |
| | | | 2001TL-3000TL | -0,412* | 0,164 | 0,034 |

( **Not:** Ortalama fark %5 düzeyinde anlamlıdır *p<0.05 )

Örgütsel bağlılık düzeyindeki farklılaşmanın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için örgütsel bağlılık boyutlarına baktığımızda duygusal bağlılık boyutu için elde edilen sonuçlar dışsal iş tatmin boyutu ile benzer çıkmıştır. Duygusal bağlılık boyutu için 1001TL-2000 TL arasında ücret alan grupta yer alan çalışanlar ile 3001TL ve yukarısında ücret alan grupta yer alan çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri anlamlı derecede farklılık göstermektedir. Aldıkları ücret 1001TL-2000 TL arasında olan çalışanların duygusal bağlılık düzeyi ortalaması ($\overline{X}$=3,77), 3001TL ve yukarısında olan çalışanların duygusal bağlılık düzeyi ortalamasından ($\overline{X}$=4,26) daha az çıkmıştır. Ücret arttıkça duygusal bağlılığın arttığı görülmektedir. Devam bağlılığı boyutunda duygusal bağlılık boyutundan farklı olarak 2001TL-3000TL arasında ücret alanlar ile

3001TL ve yukarısında ücret alanların devam bağlılığı düzeylerinin anlamlı derecede farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 2001TL-3000TL arasında ücret alanların devam bağlılığı düzeyi ortalaması ($\overline{X}$=3,24), 3001TL ve yukarısında ücret alanların devam bağlılığı düzeyi ortalamasından($\overline{X}$=2,83) daha yüksek çıkmıştır. Ücret arttıkça devam bağlılığın azaldığı görülmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak alınan ücret açısından genel bir değerlendirme yapmak gerekirse çalışanların ücretleri artıkça örgütsel bağlılığın arttığı söylenebilir.

**Tablo 24:** İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Kurumdaki Görev Açısından Karşılaştırılması

| BOYUTLAR | Değişimin Kaynağı | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F Değeri | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Dışsal İş Tatmini | Gruplar arası | 0,01 | 1 | 0,01 | 0,01 | 0,92 |
| | Grup içi | 89,82 | 157 | 0,57 | | |
| İçsel İş Tatmini | Gruplar arası | 0,00 | 1 | 0,00 | 0,00 | 0,97 |
| | Grup içi | 94,67 | 157 | 0,60 | | |
| Duygusal Bağlılık | Gruplar arası | 1,13 | 1 | 1,13 | 1,76 | 0,19 |
| | Grup içi | 100,81 | 157 | 0,64 | | |
| Normatif Bağlılık | Gruplar arası | 3,96 | 1 | 3,96 | 4,39 | 0,38 |
| | Grup içi | 141,59 | 157 | 0,90 | | |
| Devam Bağlılığı | Gruplar arası | 1,65 | 1 | 1,65 | 2,62 | 0,11 |
| | Grup içi | 98,95 | 157 | 0,63 | | |

(**Not:***p<0.05 )

İş tatmini ve örgütsel bağlılığın teknik ve idari görev açısından ücret ile anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analizde çalışanların görevleri teknik kadro ve idari olarak incelenmiştir. Tablo 24'de görüldüğü gibi beş boyut için görev bakımından farklılaşma yoktur. Yani dışsal iş tatmini [$F_{(1-155)}$=0,01, p>0,05] ve içsel iş tatmini [$F_{(1-157)}$=0,00, p>0,05] boyutu ile duygusal bağlılık [$F_{(1-157)}$=1,76, p>0,05], normatif bağlılık [$F_{(1-157)}$=4,39, p>0,05] ve devam bağlılığı [$F_{(1-157)}$=2,62, p>0,05] boyutları çalışanların görevlerine göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık boyutlarının çalışanların görev yaptıkları bölüme göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo 25:** İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Görev Yapılan Bölüm Açısından Karşılaştırılması

| Faktörler | Değişimin Kaynağı | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F Değeri | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Dışsal İş Tatmini | Gruplar arası | 3,78 | 4 | 0,95 | 1,69 | 0,15 |
| | Grup içi | 86,05 | 154 | 0,56 | | |
| İçsel İş Tatmini | Gruplar arası | 2,63 | 4 | 0,66 | 1,10 | 0,36 |
| | Grup içi | 92,04 | 154 | 0,60 | | |
| Duygusal Bağlılık | Gruplar arası | 3,44 | 4 | 0,86 | 1,34 | 0,26 |
| | Grup içi | 98,50 | 154 | 0,64 | | |
| Normatif Bağlılık | Gruplar arası | 5,78 | 4 | 1,44 | 1,59 | 0,18 |
| | Grup içi | 139,77 | 154 | 0,91 | | |
| Devam Bağlılığı | Gruplar arası | 5,55 | 4 | 1,39 | 2,25 | 0,07 |
| | Grup içi | 95,05 | 154 | 0,62 | | |

(**Not:***$p<0.05$ )

Varyanas analizi için beş farklı bölümden gelen veriler kullanılmıştır. Tablo 25'te görüldüğü gibi çalışanların kuruma yönelik dışsal iş tatmin düzeyleri [$F_{(4-154)}$=1,69, p>0,05] ve içsel iş tatmin düzeyleri [$F_{(4-154)}$=1,10, p>0,05], duygusal bağlılık düzeyleri [$F_{(4-154)}$=1,34, p>0,05], normatif bağlılık düzeyleri [$F_{(4-154)}$=1,59, p>0,05] ve devam bağlılığı düzeyleri [$F_{(4-154)}$=2,25, p>0,05] görev yapılan birime göre farklılaşmamıştır. Diğer bir deyişle çalışanların dışsal ve içsel iş tatmini boyutu ile duygusal, normatif ve devam bağlılığı düzeyleri çalışanların görev yaptıkları birime göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

### 3.6.4. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişkinin Analizi

Araştırmanın bu bölümünde, çalışanların iş tatmini düzeyini oluşturan dışsal iş tatmini ve içsel iş tatmini boyutları; örgütsel bağlılık düzeyini oluşturan duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarının birbirileri arasındaki ilişkiyi, ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek amacıyla pearson korelasyon analiz yöntemi kullanılmıştır. Pearson korelasyon analizi tekniğine göre, değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısı r, mutlak değerce 0,00-0,25 arasında ise çok zayıf, 0,26-0,49 arasında ise zayıf, 0,50-0,69 arasında ise orta, 0,70-0,89 arasında ise yüksek, 0,90-1,00 arasında ise çok yüksel bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Akgül ve Çevik, 2003:358).

**Tablo 26:** Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Oluşturan Boyutlar Arasındaki İlişki

| | Dışsal İş Tatmini | İçsel İş Tatmini | Duygusal Bağlılık | Normatif Bağlılık | Devam Bağlılığı |
|---|---|---|---|---|---|
| Dışsal İş Tatmini | 1,000 | 0,819* | 0,728* | 0,523* | 0,295* |
| İçsel İş Tatmini | 0,819* | 1,000 | 0,769* | 0,552* | 0,305* |
| Duygusal Bağlılık | 0,728* | 0,769* | 1,000 | 0,602* | 0,282* |
| Normatif Bağlılık | 0,523* | 0,552* | 0,602* | 1,000 | 0,353* |
| Devam Bağlılığı | 0,295* | 0,305* | 0,282* | 0,353* | 1,000 |

(**Not:** ** %1 seviyesinde)

Tablo 26'da görüldüğü gibi dışsal iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki (r=0.728, p<0,01) vardır. Bir başka deyişle çalışanların dışsal iş tatmini seviyesi yükseldikçe örgüte olan duygusal bağlılıkları artmaktadır. Korelasyon analizi sonucuna göre "$H_{1a}$= Çalışanların dışsal iş tatmini ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır" şeklinde ifade edilen $H_{1a}$ hipotezi desteklenmiştir.

İçsel iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki (r=0.305, p<0,01) vardır. Diğer bir ifadeyle çalışanların içsel iş tatmin seviyesi yükseldikçe örgüte olan duygusal bağlılıkları artmaktadır. Korelasyon analizi sonucuna göre, $H_{1b}$: Çalışanların içsel iş tatmini ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır" şeklinde ifade edilen $H_{1b}$ hipotezi desteklenmiştir.

Dışsal iş tatmini ile devam bağlılığı arasında zayıf düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki (r=0,295, p<0,01) bulunmuştur. Bu sonuç çalışanların dışsal iş tatmin seviyesi yükseldikçe örgüte olan devam bağlılığının artacağını göstermektedir. Korelasyon analizi sonucuna göre "$H_{1c}$: Çalışanların dışsal iş tatmini ile normatif bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır" şeklinde ifade edilen $H_{1c}$ hipotezi desteklenmiştir.

İçsel iş tatmini ile devam bağlılığı arasında zayıf düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki (r=0,295, p<0,01) bulunmuştur. Bu sonuç çalışanların dışsal iş tatmin seviyesi yükseldikçe örgüte olan devam bağlılığının artacağını göstermektedir. Korelasyon analizi sonucuna göre "$H_{1d}$: Çalışanların içsel iş tatmini ile normatif bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır" şeklinde ifade edilen $H_{1d}$ hipotezi desteklenmiştir.

Dışsal iş tatmini ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki (r=0.523, p<0,01) bulunmuştur. Yani çalışanların dışsal iş tatmin seviyesi yükseldikçe örgüte olan normatif bağlılıkları artmaktadır. Korelasyon analizi sonucuna göre "$H_{1e}$**:** Çalışanların dışsal iş tatmini ile devam bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır" şeklinde ifade edilen $H_{1e}$ hipotezi desteklenmiştir.

İçsel iş tatmini ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki (r=0.552, p<0,01) bulunmuştur. Yani çalışanların içsel iş tatmin seviyesi yükseldikçe örgüte olan normatif bağlılıkları da artmaktadır. Korelasyon analizi sonucuna göre "$H_{1f}$: Çalışanların içsel iş tatmini ile devam bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır" şeklinde ifade edilen $H_{1f}$ hipotezi desteklenmiştir.

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada iş tatmini cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Anket çalışmasının yapıldığı endüstri kuruluşunda yapılan işten kaynaklanan nedenlerden ötürü araştırmaya katılan kadın katılımcıların sayısı (n=13) çok düşük seviyede kalmıştır. Literatürde cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında bu konu ile ilgili en geniş çalışmanın, British Hausehold Panel Survey verileri kullanılarak gerçekleştirildiği görülmektedir. Çalışmada kadınların, erkeklere oranla daha fazla iş tatminine sahip olduğu görülmüştür (Clark, 1997: 341). Bunun nedeni kadın çalışanların, işin sosyal etkenlerine erkek çalışanlara oranla daha fazla değer vermeleridir. Buna karşılık erkek çalışanların işlerinde kendilerini gösterebilme fırsatı yaratmada ve bu fırsattı kullanmada daha fazla istekli davrandıkları ileri sürülmektedir. Bu farklı bakış açısının da çalışanların iş tatmini ve tatminsizliği üzerinde farklı etki yarattığı belirtilmektedir. Çalışanların erkek yada kadın olmaları da çalıştıkları işe bağlı olarak beklentilerinin farklılaşmasına neden olmaktadır(Okparara, 2006:51)

Çalışmada iş tatmini yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir. 39 yaş ve üstü çalışanların iş tatmin düzeyi, 25-31 yaş grubundaki çalışanlardan ve 18-24 yaş grubundaki çalışanlardan fazla bulunmuştur. Yaş arttıkça yapılan işten duyulan tatmin artmaktadır. İlgili yazında iş tatmini ile yaş arasındaki U şeklinde bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek olurken, otuz yaşlarına doğru duyulan tamin azalmakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonlarına doğru ise iş tatmini yeniden arttığı gözlemlenmektedir (Kantar, 2008:61; Kay, 2000:87). Devlet dairelerinde çalışan çalışanlar ın katılımıyla yapılan bir çalışmada yaşın artmasıyla beraber yapılan işten duyulan tatminin artış gösterdiği tespit edilmiştir (Lee ve Wilbur 1985:781). 397 posta görevlisi üzerinde yapılan bir diğer araştırmada iş tatmini ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılırken (Carrel ve Elbert, 1974:369), bir diğer çalışmada beyaz yakalı çalışanların yapılan işten tatmin ile yaş değişkeni arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Hunt ve Saul, 1975: 690). Sevimli ve İşcan, (2005:61-63) sağlık sektöründe 454 doktor üzürinde yapılan bir başka araştırmada da benzer sonuçlara ulaşmış, iş tatminin artmasıyla birlikte işle igili tutum ve algıların daha olumlu hale geldiği belirtmiştir. Çalışmanın sonuçları literatürle pareleldir.

Çalışmada iş tatmini ücret değişkenine göre farklılık göstermektedir. Kurumda 1001TL-2000 TL arasında ücret alan çalışanların iş tatmin düzeyi ortalaması, 3001TL ve yukarısında ücret alan çalışanların tatmin düzeyi ortalamasından daha az çıkmıştır. Ücret arttıkça işten duyulan tatmin artmaktadır. Büyük mağazalarda çalışan işgörenlerin iş tatmini ile ücret arasındaki ilişkisini sorgulayan bir çalışmada, ücretin bir prestij unsuru olarak algılandığı ve bireylerin aldıkları ücret ölçüsünde saygınlık kazandığını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001:344).

Elde edilen bir diğer sonuca göre iş tatmini eğitim değişkenine göre farklılık göstermektedir. Lise ve Dengi Okul eğitim grubunda yer alan çalışanların iş tatmin düzeyi, Yüksek Lisans veya Doktora eğitim grubunda yer alan çalışanlardan daha fazla olduğu görülmüştür. Eğitim seviyesi arttıkça iş tatmini azalmaktadır. İlgili yazındada benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin İngiltere'de işle ilgili faktörlerin tespit edilmesine için gerçekleştirlen bir diğer çalışmada eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların, hiç eğitim almamış ya da çok az eğitim almış çalışanlara oranla daha az tatmin duydukları gözlemlenmiştir (Gazioğlu ve Tansel, 2002:10). Burris tarafından yapılan bir diğer araştırmada çalışanların öğrenim seviyesinin işin gerektirdiğinden çok yüksek seviyede olmasının iş tatminsizliğine neden olduğu; öğrenim seviyesinin işin gerektirdiğinden orta seviyede yüksek olması durumunda ise eğitim ile iş tatmini arasındaki etkileşimin çok daha az olduğu tespit edilmiştir (Burris, 1983:460). Toker tarafından (2007:103). turizm sektöründe çalışanların katılımıyla yapılan çalışmada lise mezunu çalışanların üniversite mezunu çalışanlara oranla daha çok tatmin oldukları gözlemlenmiştir. Araştırma sonuçlarından da görüldüğü gibi eğitim seviyesi yükseldikçe insanların bilgisi, yetenekleri, yapabilirlikleri ve dünyaya bakış açısı değişmektedir.

Demografik değişkenlerle ilgli ulaşılan bir diğer sonuca göre iş tatmini kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Kurumda 16 yıl ve üstü çalışma süresi bulunan çalışanların yapılan işten duydukları tatmin en yüksek değere sahiptir. Kurumda geçirilen süre arttıkça tatmin seviyesi artmaktadır. Ulaşılan sonuçlar yapılan diğer çalışmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir. Örneğin, yapılan bir çalışmada kurumda çalışma süresi arttıkça çalışanların daha istekli oldukları ve iş tatmin seviyelerinin daha

fazla olduğu belirtilirken (Oshagbemi,2003:1217) yöneticiler üzerine yapılan bir çalışmada on yıldan fazla çalışan yöneticilerin, on yıldan daha az çalışanlara göre iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Okpara,2006: 54-55) Kurumda geçirilen çalışma süresi arttıkça ve tecrübe kazanıldıkça becerilerin artacağı, daha iyi iş ortaya çıkartılma olasılığının artacağı ve bunun sonucu iş tatminin artacağı belirtilmektedir.(Kantar, 2008:62).

Çalışmanın diğer önemli değişkeni olan örgütsel bağlılık değişkeni ile ilgili olarak demografik sonuçlar analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda örgütsel bağlılık cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir. İlgili yazına bakıldığında bu iki değişken arasındaki ilişkinin niteliği kesin olarak açıklanamamıştır. Örneğin Çin'de bir üretim işletmesi çalışanları üzerine yapılan çalışmada (Cheng ve Stockdale, 2003:465) erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğu tespit edilirken Hunt, Chonko ve Wood (1985:112) tarafından yapılan bir çalışmada örgütsel bağlılıkla cinsiyet değişkeni arasında bir ilişki bulunamamıştır. Adana'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışmada (Yalçın ve İplik, 2005:395) cinsiyet ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamazken, Kartepe ve Halıcı (1998:139) tarafından yapılan bir çalışmada erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları bulunmuştur.

Çalışmada örgütsel bağlılık medeni durum değişkenine göre sadece duygusal bağlılık boyutuna göre farklılık göstermektedir. Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analiz edildiği çalışmalarda evli çalışanların aile sorumlulukları nedeniyle daha yüsek seviyede örgütsel bağlılık duydukları (Abdulla ve Shaw, 1999:79) belirtilirken, çalışanların yakın akrabalarına karşı olan sorumlulukları ve bu sorumlulukları karşılama için maddi ihtiyaçlarını karşılamaları gerektiğinden (Iverson ve Buttigieg, 1999:312-313) bağlılıklarının daha fazla olacağı belirtilmektedir. Örgütsel bağlılığın boyutları üzerinden konuyu araştıran Abdulla ve Shaw (1999:79) ise medeni durum ile devam bağlılığı ve medeni durum ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu, medeni durum ile duygusal bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Durna ve Eren tarafından (2005), eğitim ve sağlık

çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise, çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının medenî durumlarına bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Avustralya'da kadın eğitimciler üzerine yapılan bir başka çalışmada (Hartman ve Bambacas, 2000:89) ve Türkiye'de banka çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada (Kömürcü, 2003:1) ve Eskişehir'deki bir devlet hastahanesindeki doktor ve hemşireler üzerine yapılan çalışmada (Cengiz, 2001:54) medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bir diğer demografik değişken yaş değişkenidir. Sadece duygusal bağlılık boyutu yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir. Duygusal bağlılık boyutu için 39 yaş ve üstü yaş grubundaki çalışanların duygusal bağlılık düzeyi, 25-31 yaş grubundaki çalışanların duygusal bağlılık düzeyinden, 18-24 yaş grubundaki çalışanların duygusal bağlılık düzeyinden daha fazladır. Görüldüğü gibi yaş artıkça çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri artmaktadır. Yapılan bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık ile çalışanların yaşı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu (Mathieu ve Zajac, 1990:177) ancak bu ilişkinin sürekli ve güçlü olmadığı gösterilmiştir (Meyer ve Allen, 1991:8). Pazarlamacılar üzerine yapılan bir çalışmada yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı, dolayısıyla iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu (Hunt, Chonko ve Wood, 1985:113) tespit edilmiştir. İki değişken arasındaki pozitif yönlü ilişkinin nedeni yaş ilerledikçe çalışanların örgütten ayrılmasının daha avantajlı olmamasıdır. Bir diğer etken olarak yaşlı çalışanların örgütteki işlerinden ve pozisyonlarından dolayı çalıştıkları örgüte daha fazla örgütsel bağlılık hissi duymalarıdır (Abdulla ve Shaw, 1999:80).

Duygusal bağlılık eğitim değişkenine göre farklılık göstermektedir. Lise ve Dengi Okul eğitim grubundaki çalışanların duygusal bağlılık düzeyi ortalaması Üniversite eğitim grubundaki çalışanların duygusal bağlılık düzeyi ortalamasından daha yüksek çıkmıştır. Devam bağlılığı da eğitim değişkenine göre farklılık göstermektedir. Üniversite eğitim grubundaki çalışanlar ile Yüksek Lisans veya Doktora eğitim grubundaki çalışanların devam bağlılığı düzeyleri birbirine yakın bulunurken, Lise ve Dengi Okul eğitim grubundaki çalışanların devam bağlılığı düzeyinin her iki gruptan da fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim seviyesi arttıkça duygusal bağlılık ve devam

bağlılığı düzeyinin azaldığı görülmektedir. Nepal'deki yiyecek, iletişim, banka ve havalimanı çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada (Gautam, Dick ve Wagner, 2001:239) eğitim seviyesi ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında negatif, eğitim seviyesi ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İstanbul'daki bilişim sektörü çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada (Demircan ve Ceylan, 2002:53) eğitim ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Sağlık çalışanları üzerine yapılan başka bir çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Cengiz, 2001:54). Eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki negatif ilişkinin olmasında eğitim düzeyi yüksek çalışanların daha fazla iş imkanlarına sahip olması (Mathieu ve Zajac, 1990:177) ve çalışanların örgütten beklentilerinin artması örgütsel bağlılığı azaltıcı bir unsur olarak görülmektedir (Hunt, Chonko ve Wood, 1985:122).

Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bir diğer faktör de kurumdaki çalışma süresidir. Duygusal bağlılık kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Kurumda 1-5 yıl çalışma süresi bulunan çalışanların duygusal bağlılık düzeyi ortalaması 16 yıl ve üstü çalışma süresi bulunan çalışanların duygusal bağlılık düzeyi ortalamasından daha az çıkmıştır. Kurumda çalışma süresi arttıkça duygusal bağlılık düzeyi artmaktadır. Devam bağlılığı kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. 1-5 yıl çalışma süresi bulunanlar ile 6-10 yıl çalışma süresi bulunanların devam bağlılığı düzeyleri birbirine yakın bulunurken, 11-15 yıl çalışma süresi bulunanlar ile 16 yıl ve üstü çalışma süresi bulunanların devam bağlılığı düzeyleri birbirine yakın bulunmuştur. Devam bağlılığı düzeyi ortalaması en yüksek olan grup 11-15 yıl çalışma süresine sahip olan gruptur. Genel olarak bakıldığında kurumda çalışma süresi arttıkça örgütsel duygusal ve devam bağlılığı bağlılık artmaktadır. Meyer ve Allen, uzun süreli aynı örgütte çalışmanın bireylerin örgütsel bağlılık seviyesini artırdığı yönünde bir tespitte bulunmuştur (Meyer ve Allen, 1984:377). Bunun nedeni ise herhangi bir kurumda çalışma süresi arttıkça çalışanların kurumdaki emeklilik ve terfi gibi ileriye yatırımları da artmaktadır(Buchko, Weinzimmer ve Sergeyev, 1998:110). Böylesi bir durumda yapılan yatırımlardan vazgeçememe sebebiyle örgütsel bağlılığın arttığı belirtilmektedir (Iverson ve Buttigieg, 1999:311). Mathieu ve Zajac (1990:178) çalışanların kurumda çalışma süresi arttıkça çalışanların kurum normlarını içselleştirdiğini ve çalışanların kuruma yakınlığının arttığını ileri sürmektedir. Brown

(2003: 77) Amerika'nın Virginia eyaletinde 361 çalışanı ve 8 farklı departmanı bulunan bir şirkette yaptığı çalışmada, şirkette çalışma süresinin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyini anlamlı derecede etkilediğini göstermiştir. Kurumda çalışılan süre açısından konuyu araştıran Obeng ve Ugboro (2003; 96), çalışılan süre arttıkça örgütsel bağlılığın arttığını ancak herhangi bir görevde geçirilen süre uzadıkça çalışanların duygusal bağlılığının azaldığını ifade etmiştir. Bu konuda Türkiye'de yapılan bir çalışmada (Ertan, 2008:63), çalışanların duygusal bağlılık seviyesinin çalışma süresinin bağlı olarak değiştiği fakat devamlılık, normatif bağlılıklarının değişmediği gösterilmiştir.

Örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülen diğer faktörlerden birisi de ücrettir. Çalışmada ekonomik özendirme araçlarından birisi olarak görülen ücret ile (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:120) örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda duygusal bağlılığın ücrete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Aldıkları ücret 1001TL-2000 TL arasında olan çalışanların duygusal bağlılık düzeyi ortalaması, 3001TL ve yukarısında olan çalışanların duygusal bağlılık düzeyi ortalamasından daha az çıkmıştır. Ücret arttıkça duygusal bağlılığın arttığı görülmektedir. Devam bağlılığı da ücrete göre farklılık göstermektedir. 2001TL-3000TL arasında ücret alanların devam bağlılığı düzeyi ortalaması, 3001TL ve yukarısında ücret alanların devam bağlılığı düzeyi ortalamasından daha yüksek çıkmıştır. Ücret arttıkça devam bağlılığın azaldığı görülmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda ücret ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduığu (Iverson ve Buttigieg, 1999:324), bazı çalışmalarda ise bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı gözlemlenmiştir (Iverson ve Deery, 1997:77; Currivan, 1999:516). Ücret düzeyi, kurumun faaliyette bulunduğu sektöre ve ülkenin ekonomik durumuna göre değişkenlik göstermekle birlikte otel işletmeleri üzerine yapılan bir başka araştırmada yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ile ücretlerinden duydukları memnuniyet arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, ücretinden memnun olmayan yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının ücretinden memnun olanlara göre daha düşük seviyede kaldığı belirlenmiştir (Maxwell ve Steele, 2003:366). Nepal'deki yiyecek, iletişim, banka ve havalimanı çalışanları üzerine yapılan bir diğer çalışmada ücret düzeyi ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki, duygusal ve normatif bağlılık arasında negatif

yönlü bir ilişki bulurken (Gautam, Dick ve Wagner, 2001:239), bir diğer çalışmada Abdulla ve Shaw (1999:77) ücret düzeyi ile devam ve duygusal bağlılık arasında bir ilişki bulunmadığını ifade etmiştir.

Çalışmada görev yapılan birim ve kurumdaki göreve göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık açısından anlamlı derecede farklılık gözlemlenmemiştir. Türkiye'de Gazi üniversitesindeki akademisyenler üzerine yapılan bir çalışmada akademisyenlerin çalıştıkları birime göre duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Boylu vd., 2007: 71). Otel işletmeleri üzerine yapılan bir çalışmada ise çalışanların duygusal bağlılıkları ve devam bağlılığı çalıştıkları bölümlere göre değiştiği, ancak normatif bağlılıklarının değişmediği görülmüştür (Ertan, 2008:62)

Dışsal iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0.728$, $p<0,01$); dışsal iş tatmini ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0.523$, $p<0,01$); dışsal iş tatmini ile devam bağlılığı arasında zayıf düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0,295$, $p<0,01$) bulunmuştur. İçsel iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0.305$, $p<0,01$); içsel iş tatmini ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0.552$, $p<0,01$); içsel iş tatmini ile devam bağlılığı arasında zayıf düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0,295$, $p<0,01$) bulunmuştur. Çalışanların dışsal ve içsel iş tatmini seviyesi yükseldikçe örgüte olan duygusal bağlılık düzeyi, normatif bağlılık düzeyi ve devam bağlılığı düzeyi artmaktadır. İlgili yazında Navasivayam ve Zhao (2007; 1218) otel işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmada, iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bularak ve yöneticilerin çalışanların duygusal bağlılığını arttırmaya yönelik faaliyetlerde bulunmalarını önermiştir. Ayrıca araştırmanın yapıldığı yerde iş olanaklarının az olması nedeniyle iş tatmini ile normatif bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulanamadığı belirtilmiştir. Nelson ve Quick tarafından yapılan bir diğer çalışmada (2000), iş tatminin ve örgütsel bağlılığın yöneticiler için iki önemli olgu olduğu belirtilerek, duygusal bağlılığın ve normatif bağlılığın iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu ileri sürülmektedir. Chong ve Eggleton'a göre, (2007: 5) duygusal bağlılığı düzeyi yüksek olan çalışanların, kişisel bir kazancı olmadan örgütsel kazançları elde etmek gayesiyle iş tatminlerini de yüksek

olmaktadır. Makanjee ve diğerleri (2006:120) iş tatmini ile duygusal bağlılık ve iş tatmini ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu, iş tatmininin devam bağlılığını negatif yönde etkilediğini belirtmiştir. Çalışanlarını örgütlerinde tutmak isteyen yöneticilerin çalışanların motivasyonlarıyla ilgilenerek onların işten duydukları tatmin seviyesini arttırdıklarında duygusal bağlılıklarının da artacağı, bunun da çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyeceği vurgulanmaktadır (Karatepe ve Uludağ:2007:657-661). 2003 yılında Çin'de bir yabancı yatırım şirketinde çalışan 226 çalışanın katılımıyla yapılan bir çalışmada (Cheng ve Stockdale, 2003:465), Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli kullanılmış ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal ve normatif bağlılıkla iş tatmini arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Navasivayam ve Zhao (2007:1218) otel işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmada araştırmanın yapıldığı yerde iş olanaklarının az olması nedeniyle iş tatmini ile devam bağlılığı arasında herhangi bir ilişkinin bulanamadığını ileri sürmüştür. Otel işletmeleri üzerine yapılan bir diğer çalışmada çalışanların örgütsel bağlılığı ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilirken (Ertan, 2008:62), iş tatmin seviyesi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu ve bu nedenle de bu çalışanların daha verimli oldukları ileri sürülmüştür (Chiu, 2004:94). (Linz, 2004:282). 2000 yılında Rusya'nın üç bölgesinde 1200 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada, genç çalışanlarda daha zayıf olmasına karşın her durumda örgütsel bağlılıkla iş tatmini arasında pozitif ilişki saptanmıştır. Yazar özellikle çalışanların örgütsel bağlılıkla iş tatmini arasındaki ilişkinin, bireylerin kendilerini kurumun bir parçası olarak gördüklerinde, iyi bir iş yaptıklarını düşündüklerinde ve işlerinden tatmin olduklarında artacağını düşünmektedir.

Elde edilen sonuçlar ışığında genel bir çıkarım yapmak gerekirse, iş tatmin seviyesi ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, işlerini yaparlarken daha istekli olacakları, işlerini başarı ile yerine getirmek için çabalayacakları, gerek örgütte çalışan üstleriyle gerekse çalışma arkadaşlarıyla daha iyi ilişkiler geliştirecekleri düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık seviyesi düşük olan çalışanlarınsa işlerini yaparlarken isteksiz, gayretsiz ve verimsiz olacakları öngörülmektedir.

Araştırma bulguları ışığında aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür:

- Tüm kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak rekabet açısından bir avantaj elde etmek isteyen yöneticiler, çalışanlarının iş tatmin seviyesini ve örgütsel bağlılık düzeylerini dikkate almalıdırlar. Çünkü yapılan bu çalışmada iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.
- Kurum çalışanlarından daha yaşlı olan olanların daha yüksek iş tatmini ve daha yüksek duygusal bağlılığa sahip oldukları görülmüştür. İstihdam politikaları belirlenirken bu sonuç dikkate alınmalıdır. Genç ve tecrübesi az olan çalışanların her ne kadar maliyetleri düşük olsa da iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının düşük olması sebebiyle verimlilik ve etkinlik açısından kurum için bir fark yaratmayabilir.
- Evli olan çalışanların iş tatmin seviyesi ve duygusal bağlılıkları daha yüksek seviyede olduğundan personelin işe alım sürecinde evli olanların tercih edilmesi kurum adına pozitif sonuçlar doğuracaktır.
- Kurumda çalışma süresi arttıkça çalışanların iş tatmini seviyesinin ve duygusal bağlılıklarının arttığı görülmektedir.Bu nedenle çalışanlar aynı işyerinde uzun süre çalışmaları konusunda özendirilmelidir.
- Genellikle örgütlerde değişim sürecinde bireyler değişme karşı direnç gösterdikleri için iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının düşük olması beklenir. Ancak bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre çalışanların genel iş tatmin seviyesi ($\bar{X}$=3,8) ve örgütsel bağlılık seviyesi ($\bar{X}$=3,5) yüksek seviyede çıkmıştır. Bu sonuç kurum bünyesinde yürütülmekte olan değişim çalışmalarının çalışanlar tarafından önemsendiğinin ve bu çalışmaların çalışanlara çok iyi bir şekilde anlatıldığının bir göstergesi olarak düşünüldüğünde devam eden değişim çalışmalarının başarılı bir şekilde yürütüldüğünü göstermektedir. Bu nedenle devam etmekte olan değişim çalışmalarında izlenen politika ve stratejilere aynı duyarlılıkla devam edilmelidir.
- Dikkat çeken diğer önemli bir sonuç ise değişim sürecinde çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyesinin kurum bünyesindeki birimler bazında farklılık göstermemesidir. Elde edilen bu sonuç, farklı birimlerde uygulanan değişim

çalışmalarının her bir birim tarafından aynı derecede sahiplenildiğinin ve her bir birim çalışanı tarafından eşit derecede algılandığının bir göstergesidir. Uygulanan politika ve stratejilerin birimler arasında farklılık gözetilmeden etkin bir şekilde uygulandığının açık bir göstergesi olan bu çıkarım yöneticilere devam etmekte olan değişim çalışmaları için oldukça önemli bir argüman sunmaktadır.

## EKLER

**Ek 1:** Anket Formu

### ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Ege üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Bölümü öğrencisi tarafından yürütülmektedir. Çalışmanın amacı iş tatminini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. Ankette yer alan ifadelere ilişkin belirtmiş olduğunuz görüşlerin doğru ya da yanlışlığı kesinlikle sorgulanmayacaktır. Anketteki her bir ifadeye ilişkin vereceğiniz en doğru cevap, sizin mevcut durum hakkındaki görüşünüz olacaktır.

### 1.BÖLÜM

Bu bölümde mesleğinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Mesleğinizden, o cümlede belirtilen şekilde ne derece memnun olduğunuzu karşılarına (X) işareti ile belirtiniz. Bu ifadelerin herkes için ortak ve doğru yanıtı yoktur. Her cümleye cevap verirken, "Bu yönden şimdiki işimden ne derece memnunum?" diye kendinize sorunuz. Lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayınız ve her soruda size uygun gelen yalnızca bir seçeneği işaretleyiniz.

| **ŞİMDİKİ İŞİMDEN NE DERECE MEMNUNUM?** | Hiç Memnun Değilim | Memnun Değilim | Ne Memnunun Ne Memnun Değilim | Memnunun | Çok Memnunum |
|---|---|---|---|---|---|
| 1-Beni her zaman meşgul etmesi bakımından | | | | | |
| 2-Bağımsız çalışma imkanının olması bakımından | | | | | |
| 3-Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından | | | | | |
| 4-Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından | | | | | |
| 5-Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından | | | | | |
| 6-Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından | | | | | |
| 7-Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden | | | | | |
| 8-Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden | | | | | |
| 9-Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden | | | | | |
| 10-Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden | | | | | |
| 11-Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı yönünden | | | | | |
| 12-İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden | | | | | |
| 13-Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden | | | | | |
| 14-Terfi imkânının olması yönünden | | | | | |
| 15-Kendi fikir/kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden | | | | | |
| 16-Çalışma şartları yönünden | | | | | |
| 17-Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden | | | | | |
| 18-Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden | | | | | |
| 19-Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden | | | | | |
| 20-Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından | | | | | |

## 2.BÖLÜM

Aşağıda kurumuza duyduğunuz örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Bu ifadelerin herkes için ortak ve doğru yanıtı yoktur. Her ifadeyi okuduktan sonra bu bölümde yer alan soruları "Kesinlikle Katılmıyorum" "Katılmıyorum" "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" "Katılıyorum" "Kesinlikle Katılıyorum" seçenekleri arasından size en uygun gelen şıkka (X) işareti koyarak cevaplayınız. Lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayınız ve her soruda size uygun gelen yalnızca bir seçeneği işaretleyiniz.

| ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SORULARI | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| 1-Kendimi kuruma karşı duygusal olarak bağlı hissediyorum | | | | | |
| 2-Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var | | | | | |
| 3-Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm | | | | | |
| 4-Kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum | | | | | |
| 5-Meslek hayatımın kalan kısmını kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım | | | | | |
| 6-Kurumda, kendimi aileden biri gibi hissediyorum | | | | | |
| 7-Eğer bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim | | | | | |
| 8-Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir | | | | | |
| 9-Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum | | | | | |
| 10-Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu | | | | | |
| 11-Şu an kurumda çalışmaya devam etmemin sebebi, istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır | | | | | |
| 12-Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır | | | | | |
| 13-Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum | | | | | |
| 14-Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum | | | | | |
| 15-Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissediyorum | | | | | |
| 16-Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim | | | | | |
| 17-Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor | | | | | |
| 18-Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum | | | | | |

**3.BÖLÜM**

Lütfen bu bölümde yer alan soruları, seçenekler arasından size en uygun gelen şıkka ( X ) işareti koyarak cevaplayınız.

**1)** Cinsiyetiniz? ( ) Kadın ( ) Erkek

**2)** Kaç yaşındasınız?

( ) 18-24 yaş arası ( ) 25-31 yaş arası ( ) 32-38 yaş arası ( ) 39 yaş ve üstü

**3)** Medeni durumunuz? ( ) Evli ( ) Bekar

**4)** Eğitim durumunuz nedir?

( ) Lise ve Dengi Okul ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans veya Doktora

**5)** Bu işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6- 10 yıl ( ) 11- 15 yıl ( ) 16 yıl ve üstü

**6)** Toplam çalışma hayatınız kaç yıl?

( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6- 10 yıl ( ) 11- 15 yıl ( ) 16 yıl ve üstü

**7)** Aylık ücretiniz ne kadar?

( ) 1001 TL-2000 TL ( ) 2001TL-3000TL ( ) 3001TL ve yukarısı

**8)** Hangi bölümde görev yapıyorsunuz?

( ) Bölüm 1 ( ) Bölüm 2 ( ) Bölüm 3 ( ) Bölüm 4 ( ) Bölüm 5 ( ) Bölüm 6

**9)** Kurumdaki göreviniz nedir? ( ) Teknik Kadro ( ) İdari Kadro

## KAYNAKÇA


Abdulla, M.H.A., Shaw, J.D.(1999) "Personal Factors and Organizational Commitment: Main and Interactive Effects in the United Arab Emirates" *Journal of Managerial Issues,* 11(1):77- 93.

Agarwal, S., DeCarlo, T.E. ve Vyas, S.B.(1999) "Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salesperson*" Journal of Industrial Business Studies*, 30(4):727-743.

Akdemir, A. (2001) *İşletme Bilimine Giriş*, Eskişehir, Birlik Ofset Yayıncılık.

Akgül, A. ve Çelik, O. (2003) *İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS'ye İşletme Yönetimi Uygulamaları,* Ankara, Emek Ofset Ltd. Şti.

Aktan, C.C. (2003) "Değişim Trendleri ve Değişim Dinamikleri" Aktan, C.C. (eds.) *Modernite'den Postmoderniteye*, Konya, Çizgi Kitapevi Yayınları.

Arbak, Y. ve Kesken, J. (2005) *Örgütsel Bağlılık Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal bir Yaklaşım*, 1.Baskı, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.

Allen, N.J ve Grisaffe, D.B. (2001) "Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages" *Human Resource Management Review*, 11(3):209-236.

Aranya, N., Kushnir, T. ve Valency, A.(1986) "Organizational Commitment in a Male-Dominated Profession" *Human Relations*, 39:433-448.

Aşan, Ö. (2001) "Motivasyon" Güney, S (eds.) *Yönetim ve Organizasyon*, 1.Baskı, Ankara, Nobel Yayıncılık.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, B. (2006) "Kurum Kültürü" Aktan, C.C. (eds.) *Kurumsal Kültür Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar*, Ankara, Sermaye Piyasası Kurulu Yayını.

Basım, N.ve Şeşen, H. (2008) "Örgütsel Değişim ve Değişim Yönetimi" Şimşek, M.Ş ve Çelik, A. (eds.) *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım*, Konya, 1.Baskı, Eğitim Kitapevi Yayınları.

Başaran, İ.E. (2000) *Örgütsel Davranış*, Ankara, 3.Baskı, Feryal Matbaacılık.

Baş, T. ve Ardıç, K. (2002) "Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği" *İktisat İşletme ve Finans*, 17:72-81.

Balay, R. (2000) *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Bartola, K. ve Furlonger, B. (2000) "Leadership and Job Satisfaction Among Aviation Fire Fighters in Avustralia" *Journal of Managerial Psychology*, 15(1):87-97.

Baykal, B. (1982) *Yönetim ve Başeri İlişkiler*, İstanbul, Yapı ve Kredi Bankası EğitimYayınları.

Bayram, L. (2005) "Yönetimde Yeni Bir Paradigma:Örgütsel Bağlılık" *Sayıştay Dergisi*, 59:125-139.

Baysal, A.C. ve Paksoy, M. (1999) "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli" *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1):7-15.

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

Brockner, J., Tom, R.T. ve Rochelle, C.S. (1992) "The Influence of Prior Commitment to an Work Adjustment: Implications for Satisfaction, Tenure, and Career Success" *Administrative Science Quarterly*, 37(2):241- 261.

Brown, B.B. (2003) "Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors" Doctor of Philosophy, State University The Faculty of the Virginia Polytechnic Institute.

Buchko, A.A., Weinzimmer, L.G. ve Sergeyev, A.V.(1998) "Effects of Cultural Context on the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment: A Study of Russian Workers" *Journal of Business Research*, 43(3):109-116.

Bruning, N.S. ve Snyder, R.A. (1983) "Sex and Position as Predictors of Organizational Commitment" *Academy of Management Journal*, 26(3):485-491.

Burris, V. (1983) "The Social and Political Consequences of Overeducation" *American Sociological Review*, 48(4):454-467.

Can, H. (1985) *Başarı Güdüsü ve Yönetsel Başarı*, Ankara, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.

Carrell, M.R. ve Elbert, N.F. (1974) "Some Personal And Organizational Determinants of Job Satisfaction of Postal Clerks" *Academy of Management Journal*, 17(2):368-373.

Chang , E. (2003) "Composite Effects of Extrinsic Motivation on Work Effort : Case of Korean Employees" *Journal of World Business*, 38(1):70-79.

Cengiz, A.A. (2001) "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cheng, Y. ve Stockdale, M.S. (2003) "The Validity of The Three-Component Model of Organizational Commitment in A Chinese Context" *Journal of Vocational Behavior*, 62(3):465-489.

Ceylan, A. ve Demircan, C.(2002) "Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma" *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.* 31(1):53- 65.

Chong, V.K. ve Eggleton, I. R.C. (2007) "The Impact of Reliance on Incentive-Based Compensation Schemes , Information Asymmetry and Organizational Commitment on Managerial Performance" *Management Accounting Research*, 18(3):312-342.

Chiu, S.K. (2004) "The Linkage of Job Performance to Goal Setting , Work Motivation, Team Building, and Organizational Commitment in the High-Tech Industry in Taiwan" Nova Southeastern University H.Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Doctor of Business Administration.

Clark, A.E (1997) "Job Satisfaction and Gender; Why are Women So Happy at Work, *Labour Economics*, 4:341-372.

Cromie, S.(1981) "Women as Managers Northern Ireland" *Journal of Occupational Psychology*, 54(2):87-91.

Deery, M. ve Jago, L.K.(2001) "Hotel Management Style: A Study of Employee Perceptions and Preferences" Hospitality Management, 20:325-338.

Dinçer, Ö. (1992) *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler*, 1.Baskı, İstanbul, Timaş Basım.

Dormann, C. ve Zapf, D. (2001) "Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Stabilities" *Journal of Organizational Behavior*, 22:483-504.

Doğan, E. (2004) "Öğrenen Örgütlerde Açık sistem Yaklaşımına Göre Değişimin Yönetimi" Demir, K., Elma, C. (eds.) *Öğrenen Örgütler*, 1.Baskı, Ankara, Sandal Yayınları.

Dönmezer, S. (1984) *Sosyoloji*, 9.Baskı, Ankara, Savaş Yayınları.

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

Edvardson, B. ve Gustavsson, B.O. (2003) "Quality in the Work Environment: A Prerequisite for Success in New Service Development" *Managing Service Quality*, 13(2):148-163.

Eren, E. (2004) *Örgütsel Davranışlar ve Yönetim Psikolojisi*, 8.Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.

Eroğlu, F. (2007) *Davranış Bilimleri*, 8.Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.

Ertan, H. (2008) "Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afon, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ertürk, M. (2011a) *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, 8.Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.

Ertürk, M. (2011b) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.

Etzioni, A.(1961) *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*, New York, The Free Press.

Glenn, N.D., Taylor, P.A. ve Weaver, C.N. (1977) "Age and Job Satisfaction Among Males and Females: A Multivariate, Multisurvey Study" *Journal of Applied Psychology*, 62(2):189-193.

Gazioğlu, Ş.ve Aysıt, T. (2002) "Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors" Erc Working Papers in Economics, No:03/03.

Gökçe, R. (2005) "Birinci Sınıf Tatil Köyünde Performans Değerlemenin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Uygulama" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gautam, T., Dick, R.V.ve Wagner, U.(2001) "Organizational Commitment in Nepalese Settings" *Asian Journal of Social Psychology*, 4:239-248.

Güçlü, H. (2006) *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkis,i* 1.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Güney, S. (2001) "Bireyler Arası İletişim" Güney, S. (eds.) *Yönetim ve Organizasyon*, 1.Baskı, Ankara, Nobel Yayıncılık.
Handy, C. (1993) *Understanding Organizations*, 4rd Edition, London, Penguin Business.

Hall, D.T., Schneider, B. ve Nygren, H.T.(1970) "Personal Factors in Organizational Identification" *Administrative Science Quarterly*, 15(2):176- 190.

Hartman, L.C. ve Bambacas, M.(2000) "Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects" *The International Journal of Organizational Analysis*. 8(1):89-108.

Hrebiniak, L.G., Joseph A. ve Alutto, J.A. (1972) "Personal and Role- Related Factors in the Development of Organizational Commitment" *Administrative Science Quarterly,*17(4):555-572.

Hickson, C. ve Oshagbemi, T. (1999) "The Effect of Age on the Satisfaction of Academics with Teaching and Research" *International Journal of Social Economics,* 26(4):537-544.

Hulin, C.L., Smith, P.C. (1964) "Sex Differences in Job Satisfaction" *Journal of Applied Psychology* , 48(2):265-274.

Hunt, J.W. ve Saul, P.N. (1975) "The Relationship of Age, Tenure, and Job Satisfaction in Males and Females" *The Academy of Management Journal,* 18(4):690-702.

Hunt, S.D., Chonko, L.B. ve Wood, V.R.(1985) "Organizational Commitment and Marketing" *Journal of Marketing*. 49:112-128.

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):307-333.

Iverson, R.D. ve Deery, M.A.(1997) "Turnover Culture in the Hospitality Industry" *Human Resource Management Journal,* 7(4):71- 82.

İbicioğlu, H.(2000) "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Değeri" *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi veİdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1):13-22.

Ilies, R. ve Judge, T.A. (2002) "Understanding the Dynamic Relationships Among Personality, Mood and Job Satisfaction: A Field Experience Sampling Study" *Organazational Behavior and Human Decision Processes,* 89:1119-1139.

İmamoğlu, S.Z., Keskin, H.ve Erat, S. (2004) "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama" *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi,* 11(1):167-176.

Karatepe, O. ve Uludağ, O. (2007) "Conflict, Exhaustion and Motivation : A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels" *International Journal of Hospitality Management,* 26(3):645-665.

Karatepe, O.M. ve Halıcı, A.(1998) İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme" Eskişehir, Anadolu Üniversitesi VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,139-158.

Kalaycı, Ş. (2010) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatyistik Teknikleri,*5.Baskı, İstanbul, Asil Yayınevi.

Kantar, H. (2008) *İşletmede Motivasyon,* 1.Baskı, İstanbul, Kumsaati Yayıncılık.

Kanter, R. M. (1968) "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities" *American Sociological Review,* 33(4):499-517.

Kay, K.W. (2000) "Job Satisfaction of British Ministers" *Asian Journal of Pentecostal Studies,* 3(1):83.

Kırel, Ç. (1999) "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi" *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2):115-136.

Kırel, Ç. (2004) "Tutum ve Tutum Değişimi" Ünlü, S. (eds.) *Sosyal Psikoloji,* 1.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını.

Koçak. O. ve Kavi, E. (2011) "Asıl ve Alt İşveren Çalışanlarının İş Memnuniyeti Algılarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma: Yalova Belediyesi Örneği" *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(3):3-22.

Koçel, T. (2010) *İşletme Yöneticiliği*, 12.Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.

Koparan, C. (1997) "Güdüleme" Özalp, İ. (eds.) *Yönetim ve Organizasyon*, 1.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını.

Lee, R. ve Wilbur, E.R. (1985) "Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, And Job Satisfaction: A Multivariate Analysis" *Human Relations,* 38(8):781-791.

Linz, S. (2004) "Motivating Russian Workers: Analysis of Age and Gender Differences" *Journal of Socio-Economics,* 33(3):261-289.

Liou, K. ve Nyhan, R.C. (1994) "Dimensi ons of Organizational Commitment in the Public Sector: An Empirical Assessment" *Public Administration Quarterly* (18)1:99-118.

Maviş, F. (2004) "Yönetim Kavramı" Berberoğlu, G.N. (eds.) *Genel İşlemte*, 4.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını.

Mayer, R.C. ve Schoorman, D.F. (1998) "Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model" *Journal of Organizational Behavior*, 19(1):15-28.

Makanjee, C.R., Hartzer, Y.F. ve Uys, I.L. (2006) "The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Commitment of Diagnostic Imaging Radiographers" *Radiography*, 12(2):118-126.

Mathieu, J.E. ve Zajac, D.M.(1990) "A Review and Meta- Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment" *Psychological Bulletin*, 108(2):171- 194.

Maxwell, G. ve Steele, G. (2003) "Organisational Commitment: A Study of Manager in Hotels" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (7):362-369.

Meyer, J.P. ve Allen, N.J.(1991) "A Three-Components Conceptualization of Organizational Commitment" *Human Resource Management Review* (1)1:61-89.

Meyer, J.P. ve Allen, N.J.(1984) "Testing the "Side- Bet"Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Implications" Journal of Applied Psychology. 69(3):372- 378.

Morris, J.H. ve Sherman, J.D. (1981) "Generalizability of an Organizational Commitment Model" *Academy of Management Journal*, 24(3):512-526.

Morrow, P. (1983) "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment" *Academy of Management Review*, 8(3):486-500.

Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers R.M.(1982) *Employee- Organization Linkages: The Psychology of Commi tment, Absenteeism, and Turnover*, New York, Academic Press.

Nelson, D.L. ve Quick, J.C. (2000) *Organizational Behavior-Foundations, Realities, and Challenges*, Ohio, South-Western.

Namasivayam, K. ve Zhao, X. (2007) "An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relations Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India" *Tourism Management*, 28:1212-1223.

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.

Odom, R.Y., Boxx, W.R. ve Dunn, M.G. (1990) "Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion" *Public Productivity ve Management Review*, 14(2):157-168.

Okpara, J.O. (2006) "The Relationship of Personal Characteristics And Job Satisfaction: A Study of Nigerian Managers in The Oil Industry" *The Journal Of American Academy of Business*, 10(1):49-58.

Oliver, N.(1990) "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development" *Journal of Occupational Psychology,* 63(1):19-31.

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

Orpen, C. (1997) "The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement on Managerial Job Satisfaction and Work Motivation" *The Journal of Psychology,* 131(5):519-522.

Oshagbemi, T. (2003) "Personal Correlates of Job Satisfaction: Emprical Evidence Form Uk Universities" *International Journal of Social Economics*, 30(12):1210-1226.

Özkalp, E. (2004a) "Duygular, Değerler ve İş Tatmini" Özkalp, E. (eds.) *Örgütsel Davranış*, 2.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını.

Özkalp, E. (2004b) "Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık" Özkalp, E. (eds.) *Örgütsel Davranış*, 2.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını.

Öztürk, A., Güzelsoydan, S.Y. (2001) "Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma" *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2):333-347.

Paksoy, M. (2001) "Toplam Kalite Yönetimi" Güney, S. (eds.) *Yönetim ve Organizasyon*, 1.Baskı, Ankara, Nobel Yayıncılık.

Penley, L.E. ve Gould, S. (1988) "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations" *Journal of Organizational Behavior,* 9(1):43- 59.

Randall, D.M. (1987) "Commitment and Organization: The Organization Man Revisited" *Academy of Management Review* 12(1):460-471.

Robbins, S.R. (1999) *Organizational Behaivor: Concepts, Controversies and Applications,* 8th Edition, New Jersey, Prentice-Hall.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995) *Örgütsel Psikoloji*, 1.Baskı, Bursa, Ezgi Kitapevi.

Sauser, W.I. ve York, C.M. (1978) "Sex Differences in Job Satisfaction: A Re-Examination" *Personnel Psychology*, 31(3):537-547.

Savery, L.K. (1996) "The Congruence Between The Importance of Job Satisfaction And The Perceived Level of Achievement" *Journal of Management Development*, 15(6):18-27.

Schweiger, D.M. ve Denisi, A.S. (1991) "Communication with Employees Following A Merger: A Longitudinal Field Experiment" *Academy of Management Journal*, 34:110-135.

Shamir, B. ve Salomon, I. (1985) "Work-at-Home and the Quality of Working Life" *Academy of Management Review*, 10:455-464.

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

Silva, P. (2006) "Effects of Disposition on Hospitality Employee Job Satisfaction and Commitment, International Journal of Contemporary" *Hospitality Management*, 18(4):317-328.

Sevimli, F. ve İşcan, Ö.F. (2005) "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu" Ege Akademik Bakış Dergisi, 5(1):55-64.

Steers, R.M. (1977) "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment" *Administrative Science Quarterly*, 22(1):46-56.

Stevens, J.M., Beyer, J.M. ve Trice, H.M. (1978) "Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment" *Academy of Management Journal*, 21(3):380- 396.

Şahin, A. (2011) "Çalışma Yaşamının Kalitesi" *Anahtar Dergisi*, 23(275):28-33.

Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003a) *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya, 3.Baskı, Adım Matbaacılık.

Şimşek, M.Ş. ve Akın, H.B. (2003b) *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*, Konya, 1.Baskı, Çizgi Kitapevi.

Şimşek, M.Ş. (2007) *Yönetim ve Organizaston*, Konya, 9.Baskı, Adım Ofset&Matbaacılık.

Tabancalı, E. (2000) "Örgütsel Değişme" Elma, C ve Demir, K. (eds.) *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, 1.Baskı, Ankara, Anı Yayıncılık.

Tanrıverdi, H. (2006) "Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 3(1):1–29.

Taşkın, E. (1997) *Yöneticinin Sosyal Stratejisi*, İstanbul, Kazancı Matbacılık.

Tavmergen, İ.P. (2002) *Turzim Sektöründe Kalite Yönetimi*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Tietjen, M.A. ve Myers, R.M. (1998) "Motivation and Job Satisfaction*" Managment Decision,* 36(4):226–231.

Tokat, B.ve Şerbetçi, D. (2000) *İşletmecilik Bilgisi*, 4.Baskı, İstanbul, Avcı Ofset.

Toker, B. (2007) "Demografik Değişkenlerin İş Tatmini ne Etkileri : İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama" *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 8(1):92:107.

Voydanoff, P. (1980) "Percieved Job Characteristics And Job Satisfaction Among Men And Women" *Psychology of Women Quarterly,* 5(2):177-185.

Vural, B.A. ve Coşkun, G. (2007) *Örgüt Kültürü*, 1.Baskı, Ankara, Nobel Yayıncılık.

Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2008) "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği" *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 14(1): 395-412.

Yüksel, Ö. (2001) "Örgüt Geliştirme Kavramı" Güney, S. (eds.) *Yönetim ve Organizasyon*, 1.Baskı, Ankara, Nobel Yayıncılık.

Yüksel, İ. (2005) "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma" *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2):291-306.

Wahn, J.C. (1998) "Sex Differences in the Continuance Component of Organizational Commitment" *Group and Organization Management,* 23(3):256-266.

Wong, S. ve Pang, L. (2003) "Motivators to Creativity in the Hotel Industry-Perspectives of Managers and Supervisors" *Tourism Management,* 24(5):551-559.

Zel, U. (2001) "Yönetimde Kişilik ve Kişilik Teorileri" Güney, S. (eds.) *Yönetim ve Organizasyon*, 1.Baskı, Ankara, Nobel Yayıncılık.

## ÖZGEÇMİŞ

# HAKAN SÖNMEZ


**Adres Bilgileri** Irmak Mahallesi, 38 / 2 Sokak, No: 60
Evrensel Sitesi, C Blok, Kat:4, D:18.
Gaziemir / İzmir

**E-posta** hakansonmez2001@yahoo.com


## Kişisel Bilgiler

**Cinsiyet** Bay
**Doğum Tarihi** 13/09/1980 – Kırşehir
**Askerlik Durumu** Tamamlandı – 2006
**Medeni Durum** Bekar
**Uyruk** T.C.
**Sürücü Belgesi** B

## Eğitim Bilgileri

**Üniversite** **Dumlupınar Üniversitesi – Kütahya**
Endüstri Mühendisliği – 09/2001 – 06/2005

**Lise** **Fatsa Lisesi – Ordu**
Fen-Matematik – 09/1996 – 06/1998

## İş Deneyimi

**09/2006 – 10/2008** **POLAT HOLDİNG / EGE SERAMİK / Vitrifiye-İzmir**
**Departman :** Endüstriyel Hizmetler Bölümü
**Pozisyon :** Performans Takip – Oracle&Otomasyon Sorumlusu – Tam zamanlı

## Almış Olduğu Eğitimler ve Katıldığı Konferanslar

1) **Microsoft Certified System Engineer ( MCSE),** İzmir Akademi, 24/11/2008 – 17/02/2009 – 300 Saat
2) **Proje Yönetimi Eğitimi**, Elginkan Vakfı, (14-08-2008) 1 Gün
3) **Zaman Yönetimi Eğitimi**, Elginkan Vakfı ,(07-08-2008) 1- Gün
4) **Altı Sigma Eğitimi**, Elginkan Vakfı, (12-05-2008)/(13-05-2008)-2 Gün
5) **Yalın Altı Sigma Simülasyonu Çalıştayı** , Makina Mühendisleri Odası İzmir Şubesi, (11-05-2008)-1 Gün
6) **Altı Sigma –Yalın Konferansları**, Makina Mühendisleri Odası İzmir Şubesi, (09-05-2008)/(10-05-2008 )-2 Gün
7) **Proseslerin Yönetimi, Etkileşimi ve İyileştirme Teknikleri Eğitimi**, TSE Personel ve Sistem Belgelendirme Merkezi Başkanlığı, ( 03.04.2007)/(04.04.2007 )-2 Gün
8) **İç Kalite Tetkiki Eğitimi**, TSE Personel ve Sistem Belgelendirme Merkezi Başkanlığı, (14.08.2007)/15.08.2007 )-2 Gün
9) **TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Eğitimi**, Independent European Certification, (15.11.2004 )/(16.11.2004 )-2 Gün

## Yabancı Dil Bilgisi

**İngilizce** İngilizce (İyi)

## ÖZET

İş tatmininin ve örgütsel bağlılığın ölçülmesi, akademik yazında en çok tartışılan ve araştırılan konulardan biridir. Bu araştırmanın amacı birçok alanda işlenen iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel değişim yaşanan bir üretim işletmesinde incelenmesidir. Bu kapsamda çalışanların iş tatminlerini ölçmek için literatürde en çok kullanılan Minnesota İş tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte iş tatmini ile ilgili sorgulanan içsel ve dışsal boyutlar araştırma kapsamına alınmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için ise Allen ve Meyer'in "3 Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli" kullanılmıştır. Anket sonuçlarından elde edilen veriler SPSS 15.0 programında analiz edilerek tablolar halinde sunulmuştur. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iş tatmini kavramı, iş tatminiyle ilgili model ve teoriler, iş tatminini etkileyen faktörlere değinilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramına yer verilerek, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler ele alınmış ve örgütsel bağlılık sonuçları anlatılmıştır. Üçüncü bölümde iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelemiştir. Ayrıca analiz sonuçlarına göre yorumlamalar yapılmış ilişkiyi etkileyen sebeplere değinilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.



**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Minnesota İş tatmini Ölçeği, 3 Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

## ABSTRACT

There is a vast amount of research done on the subject of the measurement of job satisfaction and organizational organizational commitment. The purpose of this study is analysing the connection between job satisfaction and organizational comminment in a manufacturing business, which experienced organizational change that are explicated in many field. In this context, to estimate the job satisfaction of employees; Minnesota JobSatisfaction Scale is used which is most widely used in literature. The endogenous and exogenous dimensions that are examined in the scale were taken in the content of the research. To estimate organizational commitment Allen and Meyer's "Three-Component Model of Organizational Commitment" is used. The data gathered from the results of the questionnaires was analysed by SPSS 15 and presented in table forms. Resarch study consist of three part. First part, examine the term of job satisfaction, models and theories related to job satisfaction, the factors that affect job satisfaction. Second part of the study examine the term of organizational commitment and added the individual, organizational factors which effect organizational commitment and the results of organizational commitment. In third part the connection between job satisfaction and organisational commitment is investigated. And comments are made according to the analyses results and mentioned to the causes that affect the connection and suggestions are made.



**Keywords:** Job Satisfaction, Organizational Commitment, Minnesota Jobsatisfaction Scale, Three-Component Model of Organizational Commitment.