

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA  
OLAN ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nurten ELİBÜYÜK

İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Eylül, 2019



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA  
OLAN ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nurten ELİBÜYÜK

İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Eylül, 2019



# ONAY FORMU

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



## YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1612.040056 numaralı öğrencisi Nurten ELİBÜYÜK'ün "Çalışanların İş Tatminlerinin Örgütsel Bağlılıklarına Olan Etkisi" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 09.08.2019 tarih ve 2019/20 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 09.09.2019 tarihinde kabul edilmiştir.

	<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
<b>ASIL ÜYELER</b>				
Danışman	Prof. Dr.	Salih GÜNEY	İstanbul Aydın Üniversitesi	
1. Üye	Doç. Dr.	Erginbay UĞURLU	İstanbul Aydın Üniversitesi	
2. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Fethi GÜRÜN	Üsküdar Üniversitesi	
<b>YEDEK ÜYELER</b>				
1. Üye	Doç. Dr.	İlkay KARADUMAN	İstanbul Aydın Üniversitesi	
2. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	İlge KURT	Nişantaşı Üniversitesi	

## ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA  
Enstitü Müdürü



## **YEMİN METNİ**

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Çalışanlarının iş tatminlerinin örgütsel bağlılıklarına olan etkisi” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (...../...../2019)

**Nurten ELİBÜYÜK**





## **ÖNSÖZ**

Tez çalışmam boyunca kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışman hocam Sn. Prof. Dr. Salih GÜNEY'e ve araştırma sürecimde manevi desteğiyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan anneme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Eylül, 2019**

**Nurten ELİBÜYÜK**



## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
ABSTRACT .....	xix
1. GİRİŞ .....	1
2. İŞ DOYUMU (TATMİNİ) KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ VE İŞ DOYUMUNA (TATMİNİNE) TARİHSEL SÜREÇTE YAKLAŞIM BİÇİMLERİ .....	3
2.1 İş Doyumunu Kavramı ve Tanımı.....	4
2.2 İş Doyumunun (Tatmininin) Önemi.....	7
2.2.1 Çalışanlar açısından iş doyumunun (tatmininin) önemi .....	7
2.2.2 Yöneticiler açısından iş doyumunun (tatmininin) önemi.....	9
2.2.3 İşletmeler açısından iş doyumunun (tatmininin) önemi.....	10
2.3 İş Doyumunun (Tatmininin) Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	11
2.3.1 İş doyumunu (tatmini) ve verimlilik .....	11
2.3.2 İş doyumunu (tatmini) ve performans.....	12
2.3.3 İş doyumunu (tatmini) ve motivasyon .....	13
2.3.4 İş doyumunu (tatmini) ve moral.....	14
2.3.5 İş doyumunu (tatmini) ve tükenmişlik .....	15
2.4 İş Doyumuna (Tatminine) Tarihsel Süreçte Yaklaşım Biçimleri.....	16
2.4.1 İş doyumuna (tatminine) klasik yaklaşım biçimi .....	16
2.4.2 İş doyumuna (tatminine) davranışsal yaklaşım biçimi .....	18
2.4.3 İş doyumuna (tatminine) insan kaynakları açısından yaklaşım biçimi .....	18
2.5 İş Doyumunu (Tatminini) Etkileyen Temel Faktörler .....	19
2.5.1 İş doyumunu (tatminini) etkileyen kişisel faktörler .....	19
2.5.1.1 Cinsiyet ve iş doyumunu (tatmini).....	19
2.5.1.2 Yaş ve iş doyumunu (tatmini) .....	20
2.5.1.3 Medeni durum ve iş doyumunu (tatmini) .....	20
2.5.1.4 Kişilik özellikleri ve iş doyumunu (tatmini) .....	21
2.5.1.5 Zekâ kapasitesi ve iş doyumunu (tatmini) .....	21
2.5.1.6 Hizmet süresi ve iş doyumunu (tatmini) .....	22
2.5.1.7 Eğitim ve iş doyumunu (tatmini) .....	22
2.5.2 İş Doyumunu (tatminini) etkileyen örgütsel faktörler .....	22
2.5.2.1 Ücret ve iş doyumunu (tatmini) .....	22
2.5.2.2 Ödüllendirme ve iş doyumunu (tatmini).....	23
2.5.2.3 Terfi ve iş doyumunu (tatmini) .....	24
2.5.2.4 Çalışma şartları ve iş doyumunu (tatmini).....	24
2.5.2.5 Çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve iş doyumunu (tatmini) .....	24

2.5.2.6 İletişim tarzı ve iş doyumu (tatmini) .....	25
2.5.2.7 Denetim biçimi ve iş doyumu (tatmini) .....	26
2.5.2.8 Karar verme ve kararlara katılım ile iş doyumu (tatmini).....	27
2.5.2.9 Yönetim biçimi ve yöneticiler ile iş doyumu (tatmini) .....	28
2.5.2.10 İş ve iş özellikleri ile iş doyumu (tatmini).....	29
2.6 İş Doyumu (Tatmini) İle İlgili İleri Sürülen Motivasyon Teorileri.....	30
2.6.1 İş tatmini konusunda ileri sürülen süreç teorileri .....	30
2.6.1.1 J. Adams'ın eşitlik teorisi.....	30
2.6.1.2 Vroom' un bekleyiş teorisi .....	32
2.6.1.3 Lawler- Porter'in bekleyiş teorisi.....	34
2.6.1.4 Edwin Locke'un amaç teorisi .....	36
2.6.1.5 Davranış düzeltim ve güçlendirme teorisi.....	37
2.6.1.6 Harold Kelley'in atıf teorisi .....	38
2.6.2 İş Tatmini konusunda ileri sürülen kapsam teorileri.....	39
2.6.2.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi .....	40
2.6.2.2 Alderfer'in v.i.g. teorisi.....	42
2.6.2.3 Herzberg'in çift etmenler teorisi .....	44
2.6.2.4 McClelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi .....	46
<b>3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ,</b>	
<b>FONKSİYONLARI, TEMEL BOYUTLARI VE BİÇİMLERİ .....</b>	<b>49</b>
3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı .....	49
3.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	52
3.2.1 Çalışanlar açısından örgütsel bağlılığın önemi .....	53
3.2.2 Yöneticiler açısından örgütsel bağlılığın önemi.....	54
3.2.3 İşletmeler açısından örgütsel bağlılığın önemi.....	55
3.3 Örgütsel Bağlılığın Fonksiyonları .....	56
3.4 Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları .....	57
3.5 Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri, Seviyeleri, Etkileyen Temel Faktörler ve Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Sınıflamalar .....	60
3.5.1 Örgütsel bağlılığın göstergeleri.....	61
3.5.1.1 Kurum üyeliği için istekli olma.....	61
3.5.1.2 Örgütün temel amaç ve değerlerini kabullenme .....	61
3.5.1.3 Kurumsal özverilerde bulunma .....	62
3.5.1.4 Kurumla bütünleşme ve kurumu özümseme .....	62
3.6 Örgütsel Bağlılık Seviyeleri .....	63
3.6.1 Düşük örgütsel bağlılık seviyesi .....	63
3.6.2 Orta örgütsel bağlılık seviyesi.....	64
3.6.3 Yüksek örgütsel bağlılık seviyesi.....	64
3.7 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Temel Faktörler .....	65
3.7.1 Bireysel faktörler.....	65
3.7.1.1 Yaş.....	66
3.7.1.2 Cinsiyet.....	66
3.7.1.3 Medeni durum .....	67
3.7.1.4 Eğitim düzeyi .....	68
3.7.1.5 Hizmet süresi.....	69
3.7.2 Örgütsel faktörler .....	69
3.7.2.1 İşin yapısı .....	70
3.7.2.2 Örgüt yapısı .....	70
3.7.2.3 Örgüt kültürü .....	71
3.7.2.4 Ödül sistemi.....	71

3.7.2.5 Terfi imkânları .....	72
3.7.2.6 Adalet anlayışı.....	73
3.7.2.7 Yönetim biçimi.....	73
3.7.2.8 Çalışan ve iş uyumu .....	74
3.8 Bilim Adamlarının Örgütsel Bağlılık Konusunda Yaptıkları Sınıflamalar.....	75
3.8.1 Mowday, Steers ve Porter'in örgütsel bağlılık sınıflaması .....	75
3.8.2 Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık sınıflaması .....	76
3.8.3 O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık sınıflaması .....	78
3.8.4 Etzioni'nin örgütsel bağlılık sınıflaması .....	79
3.8.5 Buchanan'ın örgütsel bağlılık sınıflaması.....	80
3.8.6 Becker'in örgütsel bağlılık sınıflaması .....	82
3.8.7 Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık sınıflaması .....	83
3.8.8 Wiener'in örgütsel bağlılık sınıflaması.....	85
3.8.9 Staw ve Salancik'in örgütsel bağlılık sınıflaması.....	85
<b>4. İŞ DOYUMU (TATMİNİ) İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ BİÇİMLERİ, İŞ DOYUMU (TATMİNİ) VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI .....</b>	<b>87</b>
4.1 İş Doymu (Tatmini) ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Biçimleri .....	87
4.1.1 İş doymu (tatmini) ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki .....	87
4.1.2 İş doyumsuzluğu (tatminsizliği) ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki .....	88
4.1.3 İş doymu (tatmini) ve yetersiz düzeydeki örgütsel bağlılık arasındaki ilişki.....	89
4.1.4 İş doyumsuzluğu (tatminsizliği) ve yetersiz düzeydeki örgütsel bağlılık arasındaki ilişki .....	90
4.2 İş Doymu (Tatmini) ve Örgütsel Bağlılık Sonuçları .....	90
4.2.1 Verimlilik.....	91
4.2.2 Performans .....	91
4.2.3 İşgücü devir oranı.....	92
4.2.4 Devamsızlık .....	93
4.2.5 Stres.....	94
4.2.6 Çatışma.....	94
<b>5. ARAŞTIRMA .....</b>	<b>97</b>
5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	97
5.2 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme .....	97
5.3 Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri .....	97
5.4 Veri Toplama Yöntemi.....	97
5.5 Verilerin Analizi.....	98
5.6 Hipotezler .....	98
5.7 Araştırma ile İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler .....	100
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>123</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>127</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>141</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>147</b>



## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

Çizelge 5.1 : Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı .....	100
Çizelge 5.2 : Katılımcıların Yaş Dağılımı .....	101
Çizelge 5.3 : Katılımcıların Pozisyon Dağılımı.....	101
Çizelge 5.4 : Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı .....	101
Çizelge 5.5 : Katılımcıların Şirkette Çalışma Süresi Dağılımı.....	102
Çizelge 5.6 : Minnesota İş Tatmini Ölçeği İstatistiki Dağılımı.....	102
Çizelge 5.7 : Örgütsel Bağlılık Ölçeği İstatistiki Dağılımı .....	104
Çizelge 5.8 : İş Tatmini Alt Ölçeklerinin Güvenilirliği.....	106
Çizelge 5.9 : Örgütsel Bağlılık Alt Ölçeklerinin Güvenilirliği .....	106
Çizelge 5.10: Ölçeklere İlişkin Normallik Testi Verileri .....	107
Çizelge 5.11: Bireylerin İş Tatmini Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Fark (Mann Whitney U) Testi .....	107
Çizelge 5.12: Bireylerin İş Tatmini Düzeylerinin Yaşlarına Göre Fark (Kruskal Wallis) Testi .....	108
Çizelge 5.13: Bireylerin İş Tatmini Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre Fark (Kruskal Wallis) Testi .....	109
Çizelge 5.14: Bireylerin İş Tatmini Düzeylerinin Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Fark (Kruskal Wallis) Testi .....	110
Çizelge 5.15: Bireylerin İş Tatmini Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Fark (Kruskal Wallis) Testi .....	111
Çizelge 5.16: Bireylerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Fark (Mann Whitney U) Testi .....	112
Çizelge 5.17: Bireylerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşlarına Göre Fark (Kruskal Wallis) Testi .....	113
Çizelge 5.18: Bireylerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre Fark (Kruskal Wallis) Testi .....	115
Çizelge 5.19: Bireylerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Fark (Kruskal Wallis) Testi .....	117
Çizelge 5.20: Bireylerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Fark (Kruskal Wallis) Testi .....	119
Çizelge 5.21: Bireylerin İş Tatmin Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi .....	120
Çizelge 5.22: Bireylerin İş Tatmin Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Regresyon Analizi .....	122





## ŞEKİL LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 2.1: Karar verme süreci .....	27
Şekil 2.2: Eşitlik Teorisi .....	32
Şekil 2.3: Lawler ve Porter'in Motivasyon Modeli .....	35
Şekil 2.4: İş Tatmini ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişki.....	41
Şekil 2.5: Alderfer'in V.I.G. Teorisi.....	42
Şekil 2.6: Herzberg'in Çift Etmenler Teorisi .....	45
Şekil 3.1: Üç Unsurlu Örgütsel Bağlılık Modeli .....	60
Şekil 3.2: Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Modeli.....	78



## ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA OLAN ETKİSİ

### ÖZET

Bu çalışmada, çalışanların iş tatminlerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri araştırılmış ve bu konuyla ilgili geliştirilen bilimsel yaklaşımlar incelenerek, iki değişken arasındaki ilişki anlatılmaya çalışılmıştır. Örgütlerin verimli ve kalıcı olabilmeleri için, çalışanların ilke ve amaçları ile örgütlerin ilke ve amaçları benzerlik göstermelidir. Bilindiği gibi örgütler açısından insan gücü, en değerli ve vazgeçilmez bir kaynak olarak görülmekte ve kabul edilmektedir.

Çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; iş tatmini kavramı, önemi ve benzer kavramlarla ilişkisi üzerinde durulacak. İkinci bölümde; örgütsel bağlılık kavramı, önemi, fonksiyonları, boyutları ve biçimleri incelenecektir. Üçüncü bölümde; iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki biçimleri ve sonuçları anlatılacak. Son bölümde ise; anket uygulamamıza yer verilecektir. Araştırmanın evreni İstanbul ilinde bulunan kamu sektörüne ait çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 302 katılımcıdan oluşmaktadır. Yapılan fark testleri (Mann Whitney U ve Kruskal Wallis) sonucunda; yaş, eğitim, pozisyon ve çalışma süresi gruplarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyet gruplarına göre ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığı saptanmış, ancak bu ilişkinin bireysel ve örgütsel faktörlere bağlı olarak da değişiklik gösterdiği belirtilmiştir.

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



## THE EFFECT OF JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES

### ABSTRACT

In this is the effects of the job satisfaction of the employees in their organizational commitment and the relation between two variables are explored while searching for scientific approaches about this topic. In order for the organizations to be fruitful and sustainable the employees principles and aims are found to be parallel to that of the organizations. Human power in terms of organizations is seen and approved to be the most valuable and inevitable source.

Our study comprises of four parts. In the first part the term of job satisfaction and the similar terms will be focussed. In the second part the terms of organizational commitment and its importance, its dimensions and the types will be discussed. In the third part the relation between job satisfaction and organizational commitment and its results will be explained. In the last part there will be a questionnaire. Universe of research consists of employees belonging to public sectors available in İstanbul city and the sample of research consists of 302 participants. As a results of variation tests (Mann Whitney and Kruskal Wallis); we come to the conclusion that there is statistically significant difference between age, education, position and working hours groups. And there isn't statistically significant difference between gender groups.

As a result of this study a positive relation between job satisfaction and organizational commitment has been found. The fact that this may change according to the individual and organizational factors in discussed in this study.

**Keywords:** *Job Satisfaction, Organizational Commitment.*



## 1. GİRİŞ

İnsan faktörünü çalışma hayatında ele alacak olursak; işletmelerin nasıl var olduklarını ve nasıl daha verimli hale gelebildiklerini anlayabiliriz. Bir bakıma; işletme ne kadar iyi bir sisteme sahip olursa olsun, işgörenlerin eğitimi, yeteneği ve kapasitesi sayesinde işletme daha verimli hale gelir. Örgütsel bağlılık burada önem kazanıyor. Birey için bir ihtiyaç haline gelir ve bu ihtiyacı karşılamak için bir işte çalışarak toplumsal yaşamda yer edinir.

Günümüzde iş hayatına dair birçok farklı sorun bulunmaktadır. Çalışanların bireysel özellikleri, istek ve beklentileri, özel hayatları, sosyal çevreleri, bilgi ve yetenekleri yapacakları işi seçmede etken rol oynamaktadır. Bunlara karşılık seçeceği örgütün yönetim tarzı ve çalışma şartları kişinin istek ve beklentileriyle örtüştüğü takdirde iş tatmini oluşmaktadır. Kişinin yaşadığı iş tatmini düzeyi belirli sonuçlara yol açmaktadır. Tatmin düzeyine bağlı olarak kişi çalıştığı örgüte bağlılık hissedecektir. Çünkü tatmin olmuş bir çalışanın istek ve beklentileri büyük oranda karşılanmış olacağı için örgütten ayrılmayı düşünmeyecektir.

Bulunduğu örgütün ilke ve amaçlarını benimseyen çalışan örgütüne karşı bağlılık göstermiş olur. Bu bağlılık düzeyini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Aynı zamanda bağlılığın ne düzeyde olduğu, iş tatmini ile arasındaki ilişki bakımından da oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgütlerin iş tatmini konusunda özen göstermeleri, çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sayede hem çalışanların bireysel hedefleri hem de örgütsel hedefler yerine gelmiş olacaktır.





## **2. İŞ DOYUMU (TATMİNİ) KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ VE İŞ DOYUMUNA (TATMİNİNE) TARİHSEL SÜREÇTE YAKLAŞIM BİÇİMLERİ**

Doyum kavramı, sübjektif bir özelliktir. Sebebi, doyum derecesini kişinin sadece kendisinin hissetmesidir. İş doyumunu insanları psikolojik olgunluğa eriştirirken, buna ulaşamayan insanlar ise huzursuzluk yaşamaktadır. Çalışma insanın hayatında odak noktası olurken, işsiz olan insan ise geleceğe dair hiçbir umut besleyemez. Bu sebeple çoğu insan ihtiyaçları olmasa dahi çalışmak istemektedir.

İş doyumunu, işin kendisi, çalışanın bireysel nitelikleri ve iş dışı grup ilişkileri olmak üzere üç temel tutumun bir sonucudur. Bu faktörler birbirinden ayrılamaz niteliktedirler. İş doyumuna yönelik genel yaklaşım çalışanların işlerine yönelik sahip olduğu olumlu veya olumsuz tutumlar kapsamında şekillenmektedir. İş doyumunu bu kapsamda çalışanın istek ve beklentileri seviyesinde oluşmaktadır. Bununla birlikte birçok faktörün de dahil edildiği daha kapsamlı bir iş doyumuna da mümkündür. Bu faktörler çalışanın yaşı, sağlığı, istek ve beklentileri gibi faktörlerdir. Bununla birlikte aile ilişkileri, iş yerinde yapılan aktiviteler, kurumsal etkinlikler de iş doyumunu etkileyen faktörlere örnek gösterilebilir.

İş tatmini, insanların yaptıkları işten memnuniyet duymaları ve bu işe yönelik düşüncelerinden ziyade daha çok duygusal hislerine yönelik bir kavramdır (Fincham, Rhodes, 1988: 90). İş tatmini, iç ve dış faktörlerden oluşan iki yönlü bir kavramdır. İç faktörler, sorumluluk alma, denetimle olan ilişki veya çalışanın esas işinin niteliksel ya da niceliksel yönleri gibi kişisel özellikleriyle şekillenir. Dış faktörler ise durumsal özelliktedir ve ücret miktarı, terfi olanakları, örgütsel güven gibi çevresel etkenlere göre değişiklik gösterir. Bunlar parasal değeri olan ödüller veya avantajlar olarak değerlendirilebilir (Kuranchie-Mensah ve Amponsah-Tawiah, 2013: 273).

Bu bölümde iş doyumu kavramı, tanımı, ölçüleri, benzer kavramlarla ilişkisi ve iş doyumuna tarihsel süreçte yaklaşım biçimleri incelenecektir.

## 2.1 İş Doyumu Kavramı ve Tanımı

Kurumların devamlılığının sağlanmasındaki faktörlerden biri de iş gücüdür. Emek ve hizmet kapsamlı işlerde çalışan bireyler kurumlar için önemli bir konumdadır. Çalışma ortamında çalışanların işleriyle ilgili olarak geliştirdikleri olumlu tutum ve davranışlar iş doyumu ile ilgili bilgi sağlar. İş koşullarıyla ilgili beklentilerin karşılanması, çalışanların iş tatminine ulaşmalarını sağlamaktadır.

Bireyin çalışırken aldığı doyum miktarının hem kendisi hem de örgütü açısından önemli sonuçları vardır. Beklentileri gerçekleşen çalışan, işinden ve çalıştığı kurumdan memnun kalmakta ve performansı yükselmektedir. Beklentinin gerçekleşmediği durumlarda ise; performans düşüklüğü, devamsızlık ve iş gücü devir oranında artış gibi durumların yaşanması olasıdır (Şenergüç, 2009:3).

İş tatmini; çevresel, bireysel ve psikolojik faktörlerden etkilenir. (Dugguh ve Ayaga, 2014: 15) Geçmişten günümüze baktığımızda araştırmacılar; yöneticilerinin ve iş arkadaşlarının vermiş olduğu desteğin, çalışanların hal ve hareketleri üzerindeki yansımalarını incelemişlerdir. Bu desteği kapsayan bir çalışma ortamı; personellerin iş ile alakalı düşüncelerini olumlu yönde etkileyerek, iş tatminlerini ve buna bağlı olarak da verimliliklerini arttırmaktadır. (Kale, 2015: 104). Çalışan işine verdiği emeğin karşılığında beklentilerini karşılamak ve kendi kişiliğine uygun bir ortamda çalışmak istemektedir. Beklentileri ile elde ettikleri arasında olan uyuma bağlı olarak, birey iş tatminini yaşamaktadır ya da yaşayamamaktadır.

Bilimsel araştırmalarda ve günlük hayatta olan yaygın kullanım alanına rağmen, iş tatmini konusunda genel bir tanım bulunmamaktadır. Yapılan tanımlamalardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- İş tatmini, işle ilgili kişisel değerlendirme sonucunda beliren duygusal haldir (Keser, 2006:71).
- İş tatmini; kişinin işini ve şirketini sevmesi olarak tanımlanabilir (Şenergüç, 2009:3).

- İş tatmini; çalışanların yaptıkları işe karşı olan olumlu duygusal tutumları olarak ifade edilebilir (Kale, 2015: 106).
- İş tatmini; kişilerin üstlendikleri rollere ve çalıştıkları ortama tamamen duygusal / hissel bir uyum sağlamasıdır (Aziri, 2011: 77).
- İş tatmini; bireyin yaptığı işten memnun olmasına yol açan psikolojik, fiziki ve çevresel etkenlerin toplamıdır (Tekingündüz, 2012: 24).
- İş tatmini, bir çalışan grubunun örgüt amaçları doğrultusunda işini bağlılıkla yapması ve üyesi olmayı istediği gruba aidiyet hissetmesidir (Kuranchie-Mensah ve Amponsah-Tawiah, 2013: 273).
- İş tatmini; beklenen performans ile gerçekleşen performans arasındaki tutarlılık boyutudur (Eren, 1981: 314).
- İş tatmini; çalışanın yaptığı iş sayesinde, ihtiyaçlarını giderebilme derecesinin bir türevidir (Gürsoy, 2013: 13).
- İş tatmini, çalışanın yaptığı işi ve iş deneyimini karşılaştırması sonucu meydana gelen olumlu duygularıdır (Hatipoğlu, DüNDAR, 2018: 47)
- İş tatmini; kişinin genel olarak iş hayatından aldığı keyif ve mutluluktur (Keser, 2006: 68).
- İş tatmini, çalışanların işlerine yönelik sergiledikleri tutumdur (Uğur, 2003: 68).
- İş tatmini, personellerin örgüt ortamına karşı gösterdikleri reaksiyondur (Bayrak Kök, 2006: 291).
- İş tatmini çalışanların duygusal beklentilerinin gerçekleşmesiyle ortaya çıkan memnuniyet hissidir. İş tatmini, çalışanın işine dair mutluluk seviyesinin belirlenmesidir (Erdil, Keskin, İmamoğlu, Erat, 2004: 18).
- İş tatmini, çalışanların yaptıkları işten hoşnutluk duyma derecesidir (Spector, 1997: 7).
- İş tatmini; çalışanın algıladığı girdi-çıkıtı denge düzeyidir (Eren, 1981: 313).

- İş tatmini, çalışanların örgütsel ödüllerle ilgilenme derecelerine göre iç motivasyonlarının sağlanmasıdır (Aziri, 2011: 78).
- İş tatmini, kişinin ihtiyaçlarının derecesi ile kişinin yaptığı işten kaynaklanan memnuniyet derecesinin ne derece örtüştüğüdür (Kuranchie-Mensah, Amponsah-Tawiah, 2013: 273).
- İş tatmini, başkaları tarafından gözlenemeyen ve sadece bireyin kendisi tarafından hissedilebilen keyif ve huzur verme sürecidir (Saklan, 2010: 40-41).
- İş tatmini, kişisel istekler ve çalışma şartlarının birbiriyle olan uyumlu ilişkisidir (Kaya, 2013: 3).
- İş tatmini; personelin yaptığı işten aldığı doyum, işinden neyi ne kadar beklediği ve beklentilerinin karşılanma derecesine olan inançlarının birleşimiyle ortaya çıkan doyum halidir (Taşdan, Tiryaki, 2008: 57).
- İş tatmini; çalışanın, yaptığı işten, çalışma arkadaşlarından, üstlerinden ve örgütten yani genel iş çevresinden aldığı memnun edici duygu halidir (Akyüz, Koçak, Balaban, Yıldırım, Gedik, 2011: 21).
- İş tatmini; işgörenin arzu ettiği beklentiyi karşılaması ve gönül doygunluğuna erişmesi olarak tanımlanabilir (Ergül, 2015: 25).
- İş tatmini; yapılan işten kazanılan maddi çıkarlar ile işgörenin birlikte çalışmaktan keyif aldığı iş arkadaşları ve eser oluşturmanın sağladığı bir mutluluk halidir (Eren, 2008: 202).

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak iş tatminini şöyle tanımlayabiliriz: İş tatmini, çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun seviyesidir. Başka bir ifadeyle, bireyin işinden beklediği maddi ve manevi ödüllerle, gerçekte aldığı ödüllerin aynı olması durumudur. İş tatmini, bireyin kendi işine yönelik genel tavrıdır. İş tatmini, çalışanların işlerine yönelik hissettiği olumlu ya da olumsuz duygular kümesidir. İş tatmini bir davranıştan ziyade bir tavır temsil etmektedir.

## **2.2 İş Doyumunun (Tatmininin) Önemi**

Şirket içinde çalışanın doyumunun sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biri haline gelmiştir. İş doyumunu; çalışan, yönetici ve şirket açısından farklı öneme sahiptir. İş doyumunun düşük olması çalışan bireyin işinden soğumasına, zoraki çalışmasına, verimlilik derecesinin düşmesine, dikkat eksikliğine, istifalara, hata payının yükselmesi gibi sonuçlara yol açar. Yöneticiler, bireylerin işinden ve örgütünden doyum sağlamalarını ve işletmeye olan bağlılıklarının yüksek olmasını ister.

İnsanların hayatlarının büyük bir kısmının işte geçtiği göz önünde bulundurulursa yaptıkları işten aldıkları tatmin düzeyi, insanların mutluluğunda önemli bir rol oynamaktadır (Şenergüç, 2009:4). Çalışanların işlerinden duydukları tatmin, büyük ölçüde iş ile ilgili istekleri ve beklentilerinin karşılanma miktarıyla ilgilidir. Bu miktar işten elde edilen maddi beklenti ile kişilerin beraber çalışmaktan hoşnut olduğu iş arkadaşları ve işini yapmanın sağladığı mutlulukla alakalıdır (Samadov, 2006:2). Çalışan yaptığı işin önemine inanıyor, bu işte yeteneklerini kullanabiliyorsa ve bu iş kişinin gelişimini sağlıyorsa burada tatmin söz konusu olmaktadır (Karaca, 2001:8). Yapılan iş personelin önem verdiği değerlerin karşılanma seviyesine bağlı olarak, alacağı tatmin miktarını da etkilemektedir. Personelin eğitimi ve yetenekleri doğrultusunda, yapacağı işe ilişkin beklentileri oluşmaktadır.

İş hayatında; kişilerin motivasyonlarını üst seviyeye çıkarmak, aidiyet duygusu hissetmelerini sağlamak, iş koşullarını iyileştirmek, çalışanların yönetim tarzıyla ilgili fikirlerini önemsemek, varsa iyileştirme planlarını faaliyete geçirmek gerek personelin gerekse örgütün gelişmesini sağlar. (Tekingündüz, 2012:24). Aynı zamanda takım çalışması da personeller arasındaki ilişkinin olumlu yönde gelişmesini sağlar.

### **2.2.1 Çalışanlar açısından iş doyumunun (tatmininin) önemi**

Bireyin çalıştığı örgütten elde ettiği tatmin düzeyi hem kendisi hem de örgütü açısından oldukça önemlidir. Kişi, tatmin olması sonucunda kendisini daha iyi hisseder, mutlu olur ve işine karşı bağlılığı artar. Tatmin olamayan çalışanlar ise daha çok problemleri davranış sergilemeye yöneliktir.

Kişisel özellikler, sosyal yaşam, eğitim durumu gibi özelliklere göre bireylerin tatmin dereceleri oluşmaktadır. Bireylerin aynı iş yerinde çalışma süresi arttıkça işinden duyduğu doyum miktarının da arttığı görülmektedir. Sebebi, iş ortamına uyum sağlaması ve beklentilerinin zamanla giderilmeye başlamış olmasıdır. Bununla birlikte, maaşların ve diğer çalışma şartlarının da memnun edici derecede olması iş tatminini büyük ölçüde etkilemektedir. Daha küçük ölçekli işletmelerde ise çalışanları; arkadaşlık, bireysel yakınlık ve iş ortamının rahatlığı gibi olgular etkilemektedir.

Çevre koşullarındaki değişiklikler ve insan gücüne olan ihtiyacın artması, personelin işine tutunmasını önlemektedir. Örgütten beklentisini karşılayamayan ve tatmin olmayan personelin işi bırakması örgütte maliyetin artışına sebep olur. Günümüzün rekabet koşullarında, örgütlerin hem uzun süreli ayakta kalabilmeleri hem de mutlu personelleri barındırması her geçen gün biraz daha zorlaşmaktadır. Çalışanın bireysel özellikleri ve bulunduğu örgütün çalışma şartları iş tatminini büyük ölçüde etkiler. Bireysel özellikler, beklentiler, örgüt iklimi, görülmek istenilen saygı, yapılan iş bu faktörler içerisinde (Aydın, Akyüz, Yıldırım, Köse, 2017: 24-25). Bu faktörlere ek olarak kariyer fırsatlarını da gösterebiliriz.

Zihinsel ve fiziksel sağlığın iş doyumunu ile arasında kuvvetli bir bağ vardır. İş doyumunun yüksek olması bireyi mutlu ederken, doyumun düşmesi ise kişiyi işine karşı soğutur ve buna bağlı olarak da uyumsuzluk meydana gelir. İş doyumsuzluğu, uykusuzluk, iştahsızlık, baş ağrısı, stres gibi rahatsızlıklara sebep olur. Bu da bireyi bağımlılık yapan kötü alışkanlıklara iter ve saldırgan davranışlar sergilemesine sebep olur (Tekingündüz, 2012: 32). Bir süre sonra birey bu davranışları özel hayatına yansıtmaya başlar ve aile hayatında da huzursuzluk yaşar.

İnsan hayatında işin önemi büyüktür ve günlük yaşamın büyük bir bölümünü meydana getirir. İş hayatı insanları belirli çıkarlar için ortak bir noktada buluşturan etken bir role sahiptir ve insanlar yaptıkları işten mutlu oldukları durumda daha etkili çalışmaya başlarlar. Doyuma ulaşan çalışan işine ve kurumuna yönelik olumlu davranışlar sergiler, hayatından keyif alır, geleceğe yönelik idealleri oluşur. Doyuma ulaşamayan çalışanlar ise bu tutumları sergileyemez ve olumsuz duygulara kapılırlar (Saklan, 2010: 44). Bu gibi

durumlarda maaş artırımını ya da diğer motive etmeye yönelik eğilimler personelin başarısı için yetersiz kalacaktır (Şahin, 2007: 44). Buna bağlı olarak da bireyin verim düzeyi düşer ve örgütte kalma süresi azalır.

### **2.2.2 Yöneticiler açısından iş doyumunun (tatmininin) önemi**

Yöneticiler iş doyumuna ulaşmış olursa; görevlerinin gerektirdiği performanstan daha fazlasını göstererek örgütte etkinlik, verimlilik ve rekabet konusunda katkı sağlamış olacaktırlar. Aynı zamanda bu tip yöneticilerin işi bırakma düşüncesi pek fazla olmayıp, başka iş arama eğilimine de girmezler. Yöneticilerin, çalışan personelin iş tatmin derecesini öğrenmesi ve geliştirmesi örgüte fayda sağlar. Bu araştırmalar, personelin sorunlarının tespiti, genel tutumun değiştirilmesi, örgüt ikliminin oluşturulması, eğitim eksikliklerinin belirlenmesi, yapılacak düzenlemelerin planlanması ve uygulanması gibi konularda yol gösterici olacaktır.

Çalışanların doyuma ulaşmış olduğu bir örgütte, yöneticiler örgüt amaçlarını çalışanlara daha kolay benimsetir (Urhan, 2014: 8). Personellerin örgüt amaçları doğrultusunda çalışması ve işveren ile personellerin yöneticiye destek vermeleri yöneticilerin başarıya ulaşmasını sağlar (Saklan, 2010: 46). Personelin ürettiği fikir karşısında dinleyici ve destekleyici bir yöneticinin olması; personelle yönetici arasında açık iletişimin sağlanmasını ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar.

Yönetici iyi bir lider olabilirse; elindeki kaynakları etkili bir şekilde kullanır ve örgütsel amaçlara en kısa sürede ulaşır. Emek faktörünün örgütsel kaynaklar içinde önemli bir yeri vardır. Bu sebeple yönetici, örgüt amaçlarıyla personel amaçları arasında paralellik kurarak iş görenin tatmin olmasını sağlamalıdır (Tekingündüz, 2012: 33). Yöneticinin, çalışanlara karşı sergilemiş olduğu davranış şekli, iş doyumunu için önemli bir etkidir. Zamanın büyük bir bölümünü iş yerinde geçiren personele karşı, üstünün davranış şekli, takdir etmesi ve ödüllendirmesi çalışanı motive edecektir (Samadov, 2006: 8). Buna bağlı olarak ta motive olan çalışanın örgüt içerisindeki arkadaşlarına olan davranışları olumlu yönde etkilenmiş olacaktır.

Personellerin çalıştığı örgütten nasıl ki beklentileri varsa, yöneticilerin de aynı şekilde örgütten ya da bağlı bulunduğu birimden beklentileri olacaktır. Buna

yönelik olarak yöneticiler belirli davranışlar gösterirler. Beklentilerinin karşılanmaması örgüte olan güvenlerini ve kendi iç dengelerini olumsuz yönde etkileyebilir (Şahin, 2003: 138-139). Bu nedenle, yöneticilerin tatmin düzeylerinin örgütün verimliliği açısından önemli olduğunu söyleyebiliriz.

### **2.2.3 İşletmeler açısından iş doyumunun (tatmininin) önemi**

İşletmelerin uzun ömürlü olmaları ve kâr elde etme gibi amaçlarının yanı sıra personellerinin yaptıkları işten tatmin olması da oldukça önemli bir konudur. Bu sebepten kişisel doyum ve örgütsel verimlilik bir arada sağlanmalıdır.

Çalışanların beklentilerini karşılayabilen işletmeler, personel bulmakta zorlanmazlar ve bu personeller işletmede uzun süreli çalışarak kalıcı olurlar. Aksi takdirde tatmin azaldıkça yabancılaşma başlar. Sonrasında ise istifalar, grevler, disiplin sorunları ve mevcut personellerde verim düşüklüğüne sebep olur. İş hayatındaki teknolojik değişimler ve örgüt içi problemler çalışanları grup çalışmasına yönlendirmektedir. Grup çalışmalarında iş görenlerin tatmin derecesi önemli bir olgudur. Fakat bu konu uygulamaya geçtiğinde zorlaşmaktadır. Sebebi ise herkesin istek ve arzularının değişken olmasıdır (Samadov, 2006: 6-7). Mevcut çalışma anlayışı, çalışanların yetenek ve eğitim ile ilgili geliştirilmelerini sağlayacak bir sistemi savunur. Şirket içerisinde personelin tüm çabasını gösterebileceği bir biçimde motive edilmesi, şirketin ve personelin yaptığı işten en yüksek doyuma ulaşmasını sağlar.

Personellerin örgütten olan istek ve arzularını karşılamak; daha verimli bir çalışma ortamı oluşturur. Aynı zamanda mutlu ve kendinden emin bir personel kadrosu oluşur. Bu sayede toplumsal denge düzeyi de korunmuş olur. İnsanlar bireysel özelliklerini çalıştıkları örgüte yansıtarak; örgüt içindeki konumlarına, imkanlarına ve buldukları toplumsal ortama göre çeşitli beklentilere girerler. Bu beklentilere küçük miktarlarla da olsa cevap veren bir örgüt personellerini memnun etmiş olacaktır (Pekdemir, Özçelik, Karabulut, Arslantaş, 2006: 5). Bu sayede örgüt içerisinde dengeli bir çalışma ortamı sağlanmış olur.

Çalışanların iş doyumunun düşük olması; sadece kişisel sonuçlara değil, örgütsel sonuçlara da yol açar. Bu personellerde işe gitmede devamsızlık, işi bırakma, yetersizlik düşüncesi, hata yapma, iş arkadaşlarıyla iş birliği



sağlayamama gibi sonuçlar olacaktır (Şenergüç, 2009: 8). Bu sebeple, iş doyumunun örgütler tarafından takibinin yapılması önemli bir gerekliliktir.

Yöneticiler ve onların uygulamış oldukları yönetim tarzı çalışanları tatmine ya da tatminsizliğe götürmektedir. Tatmin olmayan çalışan işten kaçma eğilimine girmekte ve çoğunlukla başka bir işte çalışmanın yolunu bulmaktadır. Bu gibi durumlarda birey, sorunlarını özel hayatına yansıtmakta ve aile bireylerinin de mutsuz olmasına neden olmaktadır. İş tatmini düzeyi yüksek olan bir çalışanın ise örgütsel bağlılığı da yüksek olacağı için, bütün zorluklara rağmen örgütünde kalmaya devam edecektir. Aynı zamanda sosyal çevresinde ve aile yaşamında da olumlu davranışlar sergileyecektir.

### **2.3 İş Doyumunun (Tatmininin) Benzer Kavramlarla İlişkisi**

İş doyumunun performans, verimlilik düzeyi, stres, tükenmişlik, devamsızlık kavramlarıyla bağlantılı olduğu bilim adamları tarafınca da araştırma konusu olmuştur. Bu bölümde, iş doyumunun bu faktörlerle olan ilişkisi incelenecektir.

#### **2.3.1 İş doyumunu (tatmini) ve verimlilik**

İş tatmini ile verimlilik arasındaki bağ birçok araştırmaya konu olmuştur. Bazı araştırmalara göre bu iki kavram arasında pozitif bir etkinin var olduğu söylenmiş, bazılarında ise hiçbir etkinin olmadığı söylenmiştir.

Verimlilik; belirlenmiş bir zaman diliminde, çalışanların üstlendikleri işte en az emekle en fazla faydayı sağlamaları olarak tanımlanabilir (Koroğlu, 2011: 99).

İşletmeler verimliliği farklı yollarla gerçekleştirebilir. Ar-Ge sisteminin doğru kullanımı, teknolojik gelişmeleri takip etmek, personellerin yeteneklerini takip edip geliştirmek vb. bu konuya örnek gösterilebilir. Fakat bu faktörler arasında en önemlisi, personellerin verimlilik düzeyidir. Bu düzeyi arttırmanın en iyi yolu onların iş doyumunu sağlamaktır (Urhan, 2014: 14). Buna yönelik olarak personelin istek ve ihtiyaçlarına göre farklı yöntemler geliştirilebilir.

Sistemsel olarak düşündüğümüzde iş doyumunu ve verimliliğin dairesel bir ilişkide olduğunu söyleyebiliriz. Bu ilişki; elde edilen başarının memnuniyet sağlamasına ve bizden olan beklentinin çabamızı daha fazla arttırmasına neden olur. Artan çaba bireyi önce başarıya sonrasında ise tatmine ulaştırır. Bu modele

ithafen, artan iş doyumunun örgütün verimlilik düzeyini de arttırdığını söyleyebiliriz. İş görenlerin örgüt içerisinde kararlara katılmaları, yeteneklerini kullanabilmeleri için fırsat verilmesi ve sorumluluk derecelerinin arttırılması vb. bu konuda örnek gösterilebilir (Karaca, 2001: 29). Bu iki kavram arasında personellerin aldığı ödüller, bunların dağıtım şekli ve başka faktörlerinde etkili olduğunu söyleyebiliriz (Kavlak, 2012: 27). Bu görüşlerden yola çıkarak, iş doyumunu ve verimlilik arasında sadece doğrudan değil dolaylı sebeplerinde etkisinin olduğu söyleyebiliriz.

### **2.3.2 İş doyumunu (tatmini) ve performans**

Performans değişik faktörlere bağlı olarak oluşan bir kavramdır. Özellikle çalışanların birbirleriyle olan ilişkisi bu faktörler arasında önemli bir konumdadır. Huzurlu bir çalışma ortamı bireyin işine daha iyi konsantre olmasını ve hata payının düşmesine sebep olur.

Performans; bir kişinin aldığı görevi en kısa sürede yerine getirebilmesi için harcadığı çaba karşısında kazandığı başarı düzeyidir (Nergiz, Yılmaz, 2016: 59). Literatür taramalarında, işgörenin tatmini ile performansı arasında etkileşimin olduğu söylenmişse de bu etkileşimin varlığını ve etki yönünü tutarlı bir şekilde açıklayan bilgilere rastlanamamıştır.

Bir birey işe başlarken belirli beklentilere girer. Bu beklentileri zamanla gerçekleştikçe örgüte olan bağlılığı ve performans derecesi de değişir (Mammadova, 2013: 21). Personellerin örgüt içerisinde amaçları ortaktır, örgüt menfaatine göre davranırlar. Fakat personellerin her birinin yetenekleri farklılık göstermektedir. Ortak bir amaca çalışsalar dahi bazı bireyler aynı işi diğer personele oranla daha başarılı yapabilirler. Bireylerin kişisel yetenekleri ve motivasyon düzeyleri performanslarını etkiler. Yetenekler bireyin yapısına bağlı olabileceği gibi tecrübeyle de kazanılmış olabilir. Örgüt yöneticileri çalışanların performans düzeylerini değerlendirirken bu faktörleri göz önünde bulundurmaları gerekir (Karaca, 2001: 30). İş doyumunu ve performans konusunu incelediğimizde birey yaptığı işte kendini pozitif hissediyor ise, yüksek kalitede üretim yapmasına olağan bakılmaktadır. Fakat bu konuyla alakalı yapılan araştırmalarda, bu iki faktör arasında doğrudan bir etkileşimin varlığı söylenememiştir. Bu ilişkiyi incelerken örgüt içi iklim, liderlik yapısı, yönetim

tarzı gibi etkenleri de unutmamak gerekiyor. Bunlar performans üzerinde doğrudan etkiye sahiptirler.

Başka bir görüşe göre ise; performans iş tatminini etkileyerek arttırmaktadır. İşgören iyi bir performans gösterdiğinde, daha yüksek maaş alabilir, daha hızlı terfi edebilir ve daha çok takdir görebilmektedir. İşgören ne derece iyi bir performans gösterirse, o kadar iyi derecede ödüllere sahip olacaktır (Keser, 2006: 143). Bu noktada yöneticilere de görev düşmektedir. Çalışanların performanslarını arttırmak için onları motive etmeli ve örgüt içi iklimi iyileştirmelidirler.

### **2.3.3 İş doyumu (tatmini) ve motivasyon**

Motivasyon günlük yaşantımızda önemli bir etkiye sahip ve davranışlarımıza yön veren bir faktördür. Bu faktörle ilgili birçok araştırma yapılmış ve her geçen gün önemi daha da artmıştır. Gerek iş yaşamı gerekse özel hayatımızda davranışlarımızı etkileyip olumlu ve olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

Motivasyonu, ihtiyaçların karşılanması için bireyi güdüleyerek harekete geçiren bir süreç olarak tanımlayabiliriz. Motivasyon içsel ve dışsal olarak iki türe ayrılır: İçsel motivasyon, bireysel ihtiyaçları karşılamaya yarayan güdülerdir. Dışsal motivasyon ise, bireyi çevreden gelen etkiler nedeniyle hareketlendiren güdülerdir (Yıldız, 2015: 18). Buna bağlı olarak kişi davranışlarına yön verip hedefine odaklanmaktadır.

Motivasyon, örgütlerde bireysel verimliliği artırmanın en iyi yollarından biridir. Çünkü yöneticiler personellerine baskı ve zorlama yaparak onları harekete geçiremez. Geçirse bile çalışan işten kaçmanın yollarını arayacaktır. Bu sebeple bireyler, örgütün amaçları doğrultusunda kendi istekleriyle çalışmalarını için ruhsal ve maddi yönden motive edilmelidirler (Güney, 2017a: 13). Bir örgütte, çalışanların yaptıkları işe odaklanmaları ve keyifle çalışmalarını örgütün performansına büyük bir katkı sağlar. İnsanlar, ihtiyaçları hangi boyutta olursa olsun bu ihtiyaçlarını gidermek için mutlaka çalışmaya yönelirler. Örgütte yapılacak sosyal faaliyetler, işin çok yönlü olması, işin kimliği, işin önem derecesi ve sosyal güvence kaynakları personeli etkileyen önemli motivasyon kaynakları arasındadır (Altındağ, Akgün, 2015: 284). Personellerin

isteklerine ve kişilik özelliklerine göre bu kaynakların talebi değişiklik gösterebilmektedir.

Personelleri örgüt yararları doğrultusunda harekete geçirmek ve onları uzun süreli örgütte tutmak kolay bir iş değildir. Verimli çalışmalarını, sorumluluk üstlenebilmelerini, problem çözme yeteneklerini geliştirmeyi ve bunların karşılığında da gösterdikleri performansa dayalı olarak ödül almalarını sağlayan bir sistemin var olması çalışanların en önemli motivasyon kaynağını oluşturur. Bu tarz örgütler, maaş sisteminin performansı arttırmada yeterli olmadığına bilincinde olan kurumlardır. Performans arttırmada önemli bir diğer etken ise, çalışanların buldukları kurum için değerli olduklarını hissetmeleri ve yaptıkları işi sevmeleridir (Öztürk, Dündar, 2003: 58-59). Bu şartları sağlayan bir örgütte personelin motivasyonu sağlanacak ve geri bildirim olumlu yönde gelecektir.

Motivasyon hem güdüleyici hem de engelleyici bir faktördür. Örneğin, öğrencilerin istedikleri meslek dalını okuyabilmeleri için girdikleri sınav ve iş yaşamında personellerin daha verimli çalışabilmeleri için örgütün motivasyon artırıcı çalışmaları gibi. İnsanlar bu gibi davranışların altında yatan sebepleri bulmak için çaba harcarlar. Bu arayışlar esnasında olası yanılgılara düşebilirler. Bu yanılgılar motivasyonun engelleyici taraflarıdır (Keser,2006: 1). Yanılgıya düşen birey motivasyonunu kaybedip koyduğu hedeflerden vazgeçebilir. Bu sebepten hayatımızın her alanında, motivasyonumuzu olumsuz yönde etkileyecek faktörlerden kaçınmalıyız.

#### **2.3.4 İş doyumu (tatmini) ve moral**

İş hayatı, insanlara farklı tecrübeler kazandırırken bir taraftan da bu tecrübelerden kaynaklı birtakım duygular oluşturur. Heyecan, sevinç, stres, üzüntü, endişe vb. gibi duygular moral düzeyimizi oluşturur.

Moral; çalışanların örgütlerine, yöneticilerine ve işlerine karşı gösterdikleri tutum ve davranışlar toplamıdır (Samadov, 2006: 9). Moral duygusal bir kavram olup, personellerin kişisel olarak değil de grup olarak gösterdikleri tepkilere göre şekillenir.

Moral kavramını etkileyen faktörler, çalışana ve örgüte göre değişiklik göstermektedir. Çalışan birey için moral; örgüt içerisinde hissettiği huzur ve

mutluluk, çalışma isteğinin olması, işiyle ilgili pozitif düşüncelere sahip olması ve işine odaklanması olarak ifade edilebilir. Örgütsel moral ise; örgütün ilke ve amaçları yönünde baskı görmeden çalışma isteğinin oluşmasıdır (Konur, 2006: 21). Kişinin gün içerisindeki moral düzeyi, kendi bireysel özelliklerine ve yaşadığı ortama göre şekillenmektedir. İş hayatı, özel hayat ve çevresiyle olan ilişkisinde kendisini gösterir ve davranışlarına yön verir. Moral düzeyi düşük olan bir personelden verimlilik alınması oldukça zordur. Tam aksine performansı düşer ve huzursuzluğunu çevresine yansıtır (Koçyiğit, 2015: 11). Moral düzeyi yüksek çalışanlar ise işlerinde daha mutlu, enerjili, istekli, disiplinli ve işbirlikçi olurlar. Buna karşılık olarak da işgören çalıştığı örgütten ekonomik, sosyal ve psikolojik olarak tatmin olmayı bekler (Akşit Aşık, 2010: 44-45). Bu koşulları sağlayan örgütler mutlu ve sağlıklı personellere sahip olmaktadır.

### **2.3.5 İş doyumu (tatmini) ve tükenmişlik**

Tükenmişlik, moral eksikliğinden ve yapılan işten tatmin olmama gibi faktörlere bağlı olarak gelişir. Bu duyguları yaşayan birey kendini güçsüz hisseder ve olaylara karşı kayıtsız kalmayı tercih eder.

Tükenmişlik, çalışanın yaptığı işle alakalı olumsuz tecrübelerinin sonucunda ortaya çıkan bir sendrom olarak tanımlanabilir (Gürsoy, 2013: 40)

Yapılan araştırmalara göre; tükenmişlik kavramının çalışanları, işverenleri ve örgütleri de etkilediği görülüp bununla alakalı önlemler alınmaya çalışılmıştır. Özellikle personellerin ilgi alanlarına ve yeteneklerine göre iş dağılımının yapılması, personellerin daha mutlu ve istekli çalışmalarını sağlar. Diğer bir önemli etken ise, işverenlerin personelleri takım çalışmasına yönlendirmesidir. Böylelikle personellerin örgütlerine karşı aidiyet duyguları oluşacaktır (Üngüren, Doğan, Özmen, Tekin, 2010: 2924). İşverenler; çalışanları sadece iş gücü olarak değil, onların aynı zamanda sosyal bir varlık olduğunu, maddi beklentilerinin dışında farklı beklentilerinin de olduğunu ve bunları gidermek için çalışabileceklerini göz ardı etmemelidirler.

Çalışanların kendilerini başarısız olarak görmeleri, yeterince sorumluluk alamamış olmaları, yaptıkları işe önemsiz olarak bakmaları, bir farklılık yaratmadıklarını düşünmeleri vb. durumlarda; kendilerini enerjisiz, ümitsiz ve

mutsuz hissetmeye başlarlar. Buna bağılı olarak performans düşüklüğü, yapılan işe odaklanamama ve agresif davranışlar ortaya çıkacaktır. Tükenmişlik günümüz insanında sıkça karşılaştığımız bir durumdur. Genellikle stresli iş hayatı ve sorunlu ilişkiler buna sebep olmaktadır (Naktiyok, Kaygın, 2012: 24). Başarılı personeller yetiştirebilmek için tükenmişlik kavramına önem verilmeli ve gereken önlemler alınmalıdır.

Tükenmişlik, bireyin ruhsal ve fiziksel açıdan yıpranıp çökmesine neden olurken; uykusuzluk, halsizlik, gerginlik, huzursuzluk gibi olumsuz sonuçları doğurur ve hem özel yaşamda hem de iş yaşamında davranış bozukluklarına yol açar (Ardıç, Polatçı, 2008: 75). Çalışanların, örgütleri ve işleriyle ilgili istek ve beklentileri tükenmişlik derecelerini değiştirici bir özelliğe sahiptir. Genellikle, iş hayatına yeni başlamış genç çalışanlarda tükenmişlik seviyesi daha yüksek olur. Sebebi ise yüksek beklenti içerisinde olmaları ve karşılaştıkları olumsuz durumlardan etkilenme seviyelerinin yüksek olmasıdır. Buna bağılı olarak da yıpranma düzeylerinde artış gözlenir.

## **2.4 İş Doyumuna (Tatminine) Tarihsel Süreçte Yaklaşım Biçimleri**

Emek faktörünün önem kazanmasıyla birlikte araştırmacılar iş tatmini konusuna eğilmiş ve farklı yaklaşım biçimleri ortaya çıkmıştır. İş tatmini ile ilgili yaklaşımlar klasik yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve insan kaynakları açısından yaklaşım olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

### **2.4.1 İş doyumuna (tatminine) klasik yaklaşım biçimi**

Frederick Taylor'un temelini attığı klasik yaklaşım esas itibariyle üç yaklaşımdan oluşur. Birincisi Frederick Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı, ikincisi Henry Fayol'un genel yönetim yaklaşımı, üçüncüsü ise Max Weber'in bürokrasi yaklaşımıdır.

Bu üç yaklaşım biçimini kısaca şöyle açıklayabiliriz (Şahin, 2004: 528-530, Dağdeviren, 2007: 8):

- Bilimsel yönetim yaklaşımında, çalışanın motivasyonuna önem verilmiş ve üretimi arttırmak için insan gücünün en önemli faktör olduğu söylenmiştir. Çalışanların eğitimi, motivasyonu ve yönlendirilmesi daha

iyi yapıldığında verimin artacağı savunulmuştur. Üretimde, çalışan makinaya ek olarak görülmüş ve sosyal-psikolojik yönü göz ardı edilmiştir. Kısaca, klasik yönetim anlayışı çalışan ve makine ilişkisi üzerinde durarak verimliliği arttırma yoluna gitmiştir.

- Yönetim süreci yaklaşımında, örgütün tamamı ele alınarak ekonomik verimlilik ve rasyonellik ön planda tutulmuştur. Bu yaklaşım insana güvenmeyen ve çalışanı robot gibi gören bir anlayışa sahiptir. İnsanların tembel olduğunu, sorumluluk almaktan ve işten kaçtığını savunur. Motivasyon araçları disiplin ve cezadır. Verimlilik elde edebilmek için ise yönetimin koyduğu kurallara uyulmasını öngörür.
- Bürokrasi yaklaşımında, güç ve otorite temel alınmıştır. Personellerde disiplin, güvenilirlik, itaat gibi ilkelere dikkat çekmiştir. Bu ilkelere göre çalışan bir organizasyonda verimli, ideal, kişiye göre değişmeyen ve akılcı bir örgüt yapısının oluşacağını söylemiştir. Örgütü dış çevreden soyutlayarak kapalı bir organizasyon oluşturmaya çalışmıştır. Örgütün amaçlarını çalışanların amaçlarının üzerinde tutup, insanları kurallara uymaya zorlamıştır.

Yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak klasik yaklaşımı şu şekilde özetleyebiliriz: Çalışanların istek ve ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik yapılmış ilk çalışmadır. Taylor kazanılan maaşı çalışanı motive eden en önemli etken olarak göstermiş ve teşvik yöntemi olarak kullanmayı önermiştir. Genellikle işin organizasyonu, şartları ve ödül sistemine önem verilmiştir. Yöneticilerin örgüt amaç ve ilkelerine uygun hareket etmeleri, iş paylaşımını doğru yapmaları, personelleri yeteneklerine göre doğru pozisyona yerleştirmeleri ve eğitime önem vermeleri iş tatmininin olumlu yönde gelişmesini sağlamıştır. Klasik yaklaşım çalışanın aldığı emri yerine getirmesini, var olan sisteme uymasını ve sorgulamadan kabul etmesini uygun görmüştür. Çalışanın sadece örgüt içindeki ilişkisi üzerinde durmuş dış çevreyle olan ilişkisini önemsememiştir (Kavlak, 2012: 8-9). Bu yaklaşım biçimi değişime ve gelişime kapalı, tekrarcı bir yönetim anlayışını savunmuştur.

#### **2.4.2 İş doyumuna (tatminine) davranışsal yaklaşım biçimi**

F. Roetlisberger ve Elton Mayo önderliğinde yapılan Hawthorne araştırmaları, yönetimde insan davranışına yönelik ilk çalışma olmuştur.

Davranışsal yaklaşımın en önemli unsuru insandır. Bu düşünceden yola çıkarak davranışsal yaklaşımın insanı tatmin etmeye yönelik olduğunu söyleyebiliriz. Örgütü sosyal bir sistem olarak görür ve sosyal çevrenin, personeller üzerinde örgüt kurallarından ve düzenlemelerinden daha etkili olduğunu savunur (Nişancı, 2015: 265). Böylelikle personelleri gelişime açık tutup verimliliği bu şekilde sağlamayı amaçlamıştır.

Davranışsal yaklaşım, örgüt içinde personele, personel davranışlarına, bu davranışlara neden olan etkenlere, personeller arasındaki insan ilişkilerine ve bunların geliştirilmesine yönelik bir modeldir. Bu modelde işten çok, işi yapan personele odaklanılmıştır (Topaloğlu, 2011: 256-257). Bu sebepten, bu yaklaşım biçiminin de güven kavramının ön plana çıktığını söyleyebiliriz.

İncelemelerini insana yönelten araştırmacılar, çalışanların örgütten olan istek ve ihtiyaçlarını, örgüt içindeki insan ilişkilerini, iş tatmini ile verimlilik arasındaki bağıntıyı, yapılan işin getirdiği psikolojiyi, karar verme süreci gibi konuları gündeme getirmişlerdir. Klasik yaklaşımdaki eksikleri tamamlamak amacıyla geliştirilen davranışsal yaklaşımın, tüm eleştirilere rağmen örgüt teorisine önemli getirileri olmuştur. Hawthorne deneyleriyle, personellerin gruplar halinde çalışmasının verimliliğe önemli derecede katkısının olduğu gözlenmiş; ayrıca personeller arasında dayanışmayı arttırıp kendi liderlik sistemlerini kurmalarını sağlamıştır. Bu şekilde organize edilen örgütlerde personellerin yöneticilerine olan güven duygularının artması beklenmiştir. Davranışsal yaklaşım, personellerin davranışlarının sadece ücret beklentisine göre değil örgüt içindeki psikolojik isteklerine göre de değiştiğini ortaya koymuştur (Asunakutlu, 2001: 11-12). Ayrıca personellerin tatmin boyutlarının ne kadar önemli olduğunu gündeme getirerek yeni bir anlayış başlatıp gelişimini sağlamışlardır.

#### **2.4.3 İş doyumuna (tatminine) insan kaynakları açısından yaklaşım biçimi**

İşgörenleri istek ve beklentileri doğrultusunda hoşnut ederek iş tatminlerini sağlamak, insan kaynaklarının önemli görevlerinden biri haline gelmiştir.



Çalıştığı örgütte mutlu olmayan işgören düşük performans sergileyerek örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkiler ve diğer işgörenler de bu durumdan etkileneceği için örgüt içerisinde kötü bir iklim hâkim olacaktır.

Hem örgüt iklimi hem de işgörenlerin kişisel özellikleri ile ilgili faktörlerle iş tatmini düzeyi oluşabilir. Bazı işgörenlerin iş tatminine daha yatkın oldukları gözlenmiştir. Diğer bir etken ise, işi oluşturan yapısal özelliklerdir (Yelboğa, 2008: 129-130). Bu özelliklere çalışma şartları, denetim biçimi, yönetim biçimi ve işin zorluk derecesi gibi örnekleri gösterebiliriz.

## **2.5 İş Doyumunu (Tatminini) Etkileyen Temel Faktörler**

İş tatminini etkileyen faktörleri; kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında inceleyeceğiz.

### **2.5.1 İş doyumunu (tatminini) etkileyen kişisel faktörler**

Personeller, yaptıkları işten ne oranda tatmin olacaklarını ve bununla alakalı nasıl bir yol izleyeceklerini taşıdıkları bireysel özelliklere göre belirlerler. Bireyin; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş tecrübesi vb. gibi özellikleri bu konuda örnek teşkil etmektedir.

#### **2.5.1.1 Cinsiyet ve iş doyumunu (tatmini)**

Cinsiyet, insanların işine karşı oluşturduğu tutumda ve örgüt ortamını değerlendirmede önemini göstermektedir.

Cinsiyetin, iş tatmini üzerindeki etkisine dair birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalara istinaden erkek ve kadınların iş tatmin düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir. Fakat iki cinsiyetinde tatmin yolları birbirinden farklı olabilir. Sebebi ise kadın ve erkeklerin istek ve ihtiyaçlarının genellikle farklı noktalara dayanıyor olmasıdır (Sarıbay, Sarıbay, 2016: 583). Bazı araştırmalara göre kadınların iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğu söylenmişken, bazı araştırmalara göre ise düşük olduğu söylenmiştir. Aile hayatıyla ilgili sorumluluklarının olması ve bundan dolayı kariyeri ikinci plana atmaları gibi sebepler bu konuya örnek gösterilebilir (Kılıç, 2011: 11). Ayrıca kadın personellerin cinsiyetleriyle değerlendirilmesi iş tatminlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Araştırmalara göre, çalışanlar arasındaki iletişimin erkeklerde olumlu etki yarattığı gözlenirken; kadınlarda ise herhangi bir etki yaratmadığı gözlenmiştir. Çalışma koşulları ise erkek personellerde bir etki yaratmazken, kadın personellerde iş tatmini için önemli bir faktör olmuştur (Eğimli, 2009: 39). Buna bağlı olarak, erkeklerde iletişim daha önemli iken kadınlarda ise çalışma koşullarının ağır bastığını söyleyebiliriz.

### **2.5.1.2 Yaş ve iş doyumu (tatmini)**

Yaşın, iş tatmininde önemli bir faktör olduğu bilinmektedir. Çalışanlar yaşları ilerledikçe, tecrübelerinin artması sonucu yaptıkları işe daha kolay uyum sağlarlar ve bu sebeple tatmin dereceleri olumlu yönde etkilenir.

Personelleri yaş olarak değerlendirdiğimizde, genç personellerin iş tatminlerinin yaşlı personellere oranla daha az seviyelerde olduğu görülmüştür. Tecrübesizlik, herhangi bir meslek dalında uzmanlaşmama, istek ve ihtiyaçların fazla olması vb. sebeplerden dolayı tatmin seviyesi düşmektedir. İş hayatına genç yaşta başlayan bireylerin iş tatmini daha yüksek seviyelerde iken, 30' lu yaşlarda daha düşük olmakta ve ilerleyen olgunluk yaşlarında tekrar yükselme gözlenmektedir (Özaydın, Özdemir, 2014: 255). Yaş kavramını kıdemle birlikte değerlendirdiğimizde ise yine olumlu bir ilişki görmekteyiz (Taşdan, Tiryaki, 2008: 57). Ayrıca, bireyin aynı iş yerinde devamlılık süresi bireyin yaşıyla doğrudan orantılıdır. Genelde yaşça büyük çalışanlarda süreklilik gözlenir.

### **2.5.1.3 Medeni durum ve iş doyumu (tatmini)**

Medeni durum ve iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde çok tutarlı sonuçlar bulunamamış olup, daha çok cinsiyetin medeni durum üzerindeki etkisine yönelik farklı sonuçlara ulaşılmıştır.

Medeni durumu cinsiyet kavramıyla birlikte değerlendirdiğimizde, erkeklerde eşin çalışması önemli bir faktör değilken bayanlarda ise bu durum büyük önem taşımaktadır. Erkek çalışmıyor ise eve desteği azalacağından ve eşinin yükü bir bayan olarak artacağından dolayı tatminsizlik durumu ortaya çıkacaktır. Buna bağlı olarak bayan çalışanın iş yerinde stres düzeyi artacak ve iş arkadaşlarını olumsuz yönde etkilemesi kaçınılmaz olacaktır. Başka bir açıdan bakacak olursak, evli bayanların bekar bayanlara oranla sorumlulukları daha fazla olduğu için parasal motivasyona daha çok önem verirler. Bu sebepten tatmin

düzelelerini yükseltmek daha kolay olur (Saklan, 2010: 56). Sonuç olarak evlilik, bireyin hayatını daha düzenli bir hale getirdiği için iş hayatında olumlu etkilerinin olduğunu söyleyebiliriz.

#### **2.5.1.4 Kişilik özellikleri ve iş doyumunu (tatmini)**

Çalışanın kişilik özelliklerine göre tatmin derecesi değişiklik göstermektedir. İşini severek, isteyerek, keyifle ve özgüvenle yapan bir birey hem psikolojik olarak olumlu yönde etkilenirken aynı zamanda yöneticilerinden ve örgütünden de olumlu geri bildirimler alacaktır.

Çalışanların yetiştirilme tarzı, aile ilişkisi, eğitim seviyesi, inanç yapısı, bulunduğu sosyal ortam ve mesleki yeterliliği iş tatminini etkileyen faktörler arasında yer alır. Bu faktörler çalışanları birbirinden ayırırken, aynı zamanda bireyin yaşam tarzını şekillendirmesinde etkili olur (Sarı, 2011: 53). Örneğin özgüvenli bir birey yaptığı işin zorluklarından rahatsız olmazken aksine bu zorluklar karşısında motive olmasına, daha çok sorumluluk almasına, dürüst çalışmasına ve olumsuz eleştirilere karşı daha sağlam durabilmesine katkı sağlayacaktır (Bulut, 2004: 24). Bu tecrübeleri kazanan bir çalışan özel hayatında da daha sağlam ve güçlü adımlar atacaktır.

#### **2.5.1.5 Zekâ kapasitesi ve iş doyumunu (tatmini)**

Zekâ, iş hayatında en önemli faktörlerden arasında yer alır. İşletmeler kişinin bilgi, beceri yönünden donanımlı olmasını ve pratik zekâyâ sahip olmasına büyük önem vermektedir.

Çalışanların zekâ kapasitesinin yüksek olması; işi hızlı öğrenmesine ve daha kolay uyum sağlamasına olanak sağlar. Çünkü kişi zekasıyla orantılı olarak pratik olmayı öğrenir. Zekâ kapasitesi düşük kişiler ise algılama problemi yaşar ve işe uyum sağlaması uzun zaman alabilir. Yetenek ve beceri isteyen işlerde çalışan sayısının daha yüksek olduğu ve bu çalışanların iş tatmini açısından yüksek fayda kazandıkları gözlenirken, durağan ve rutin işlerde tatminin azaldığı gözlenmiştir (Dönmez, 2013: 15-16). Çünkü düşük seviyeli bir iş fazla bilgi ve beceri istemeyip kişinin tatminini de olumsuz yönde etkiler.

### **2.5.1.6 Hizmet süresi ve iş doyumunu (tatmini)**

Hizmet süresi kişinin bakış açısına göre; bazı personellerde olumlu bir etki yaratırken bazı personellerde ise olumsuz etkilere yol açmaktadır.

Personelin hizmet süresi, örgütte işe başladığı ilk andan itibaren toplam harcadığı zamanı gösterir. Bu zaman zarfı arttıkça çalışanlar maaşlarında, pozisyonlarında ve iş yüklerinde bir artış istemektedir. İsteklerinin karşılığını alamayan çalışanlarda ise hissedilen iş tatmininde azalma meydana gelir. Başka bir görüşte ise, işletmede geçirilen sürenin artması ile bireyin daha mantıklı ve makul düşüncelere sahip olmasını ve bu durumun iş tatminine olumlu yönde etki edeceği savunulur (Sığırı, Basım, 2006: 135). Ayrıca artan süre ile birlikte kişi statü sahibi olacağı için psikolojik yönden tatmin sağlayabilir.

### **2.5.1.7 Eğitim ve iş doyumunu (tatmini)**

Eğitim seviyesi; çalışanların sadece bilgi ve tecrübe alanlarını değil, toplumu ve dünyayı anlama tarzlarını da etkilemektedir.

Eğitim durumu ve iş tatmini arasında olan ilişkiyi, kişinin bilgi ve yeteneklerinin yaptığı işle uyumu ve öğrenim düzeyinin bu işi karşılama derecesine göre açıklayabiliriz. Bireyin eğitimi, yapılan işin gerektirdiği öğrenim düzeyinden daha yüksek olduğu takdirde birey tatminsizlik yaşamaktadır (Yelboğa, 2007: 5). Kişinin bilgisi, iş anlayışı, istek ve ihtiyaçları gibi faktörlerle örgütten olan kazanımları arasında olumlu bir denge sağlanırsa; bireyin iş tatmini sağlanmış olacaktır (Çırakoğlu, 2010: 29). Çünkü çalışan bilgi ve tecrübesini kullanabileceği daha iyi bir iş istemektedir. Eğitim personellerin hem verimlilik düzeylerini hem de işlerine karşı olan davranışlarını etkilemektedir.

## **2.5.2 İş Doyumunu (tatminini) etkileyen örgütsel faktörler**

Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının giderilmesinde ve iş tatminine ulaşmalarında işletmenin çalışanlara sunduğu olanakları örgütsel faktörler başlığı altında inceleyeceğiz.

### **2.5.2.1 Ücret ve iş doyumunu (tatmini)**

İşletmeler personellerine, yaptığı iş, verdiği emek ve yeteneklerine karşılık belirli bir ödeme yaparlar. İyi bir ücret personeli motive ederek mutlu

çalışmasını sağlarken, düşük bir ücret ise tam tersi personeli mutsuz ederek çalışmasını olumsuz yönde etkileyecektir.

Personelin emeği sayesinde kazandığı maddi ve manevi haklar, yaptığı işin özellikleri kadar önem taşımaktadır. İsteddiği hakları kazanabilmesi ve ihtiyaçlarını giderebilmesi işine karşı olan davranış ve düşüncelerini olumlu yönde etkileyecektir (Akgündüz, 2006: 104). Çalışanın almak istediği ücret ile kazandığı ücret arasındaki denge iş tatmini için önemli etkiye sahiptir. Örgüte verdikleri emekle kazandıkları imkanları kendilerince karşılaştırırlar. Çıkan oran istediklerinin altında kalır ise memnuniyetsizlik ve tatminsizlik ortaya çıkacaktır (Telman ve Ünsal, 2004: 39). Bu gibi durumlarda örgüt personelleri kendi amaç ve ilkeleri yönünde çalıştırmada başarılı olamayacaktır.

### **2.5.2.2 Ödüllendirme ve iş doyumu (tatmini)**

Ödüllendirme, personelin başarısını takdir etmek, ilgi göstermek ve gelişim için motive etme araçlarından biridir.

Örgütte uygulanan ödül sistemi, çalışanları motive ederek iş tatminlerinde olumlu etki yaratmaktadır. Ödüllerin çalışanların başarısına göre orantılı bir biçimde dağıtılması uygun görülür. Ödül sisteminin istenilen ulaşması için şu noktalara ulaşması gerekir (Aykaç, 2010: 27);

- Ödüllendirme sisteminin tüm personele uygulanması,
- Zamanlamanın iyi ayarlanması,
- Personelleri geliştirici ve mutlu edici olması,
- Performans ölçümlerinin doğru yapılması,
- Verilecek ödüllerin ölçülebilir ve uygulanabilir olması önemlidir.

Çalışan, sahip olmak istediği ya da hak ettiği maddi kazanımlara ulaştığı durumda ya da bunlarında ötesinde kazanımlar elde ettiğinde iş tatminini gerçekleştirmiş olur (Solmuş, 2004: 186). Bu durumda çalışan örgütüyle ve üstleriyle olumlu bir iletişim içinde olacaktır.

### **2.5.2.3 Terfi ve iş doyumunu (tatmini)**

Terfi, personeli teşvik etmeye yarayan önemli faktörlerden biridir. Eğer personel harcadığı emeğin karşılığını alabileceğine inanıyorsa işinde devamlılık gösterir.

Çalışanlar yaptıkları işte iyice ustalaştıklarında, işleri onlara basit gelmeye başlar ve üstlendikleri yetki ve sorumluluklardan tatmin olmamaya başlarlar (Eren, 2003: 573). Buldukları işte başarılı olmayı ve yükselme olanaklarının bulunmasını isterler. Bu şartlar oluştuğunda, personel hem statü hem de maddi güç olarak daha iyi imkanlara sahip olur. Bu imkanlara sahip kişilerde tatmin düzeyi yükselir (Ata, 2010: 67). Verimlilik düzeyinde artış gözlenir. Aksi takdirde ise personellerin istek ve gayretleri azalma yönüne gidecektir.

### **2.5.2.4 Çalışma şartları ve iş doyumunu (tatmini)**

Çalışma şartları, personelleri doğrudan veya dolaylı olarak etkileme gücüne sahip faktörlerden oluşur. Sosyal haklar, ücret miktarı ve çalışma saatleri bu faktörlere örnek gösterilebilir.

Çalışma şartları insanların özel hayatlarını da etkilemektedir. Çalışma saatleri düzenli olmayan bir birey ailesine ve sosyal çevresine zaman ayıramadığı için ilişkilerinde de düzenli olamaz ve özel hayatının bozulması kaçınılmaz olur (Erdil, Keskin, İmamoğlu, Erat, 2004: 20). İş ortamının özelliklerinin de iş tatmininde önemli etkileri vardır. Ortamın ısı düzeyi, ışıklandırması, temizliği uygun koşullarda ise personel bu durumdan olumlu etkilenerek tatmin olacaktır (Özkalp, Kırel, 2004: 77). Personellerin günlük ihtiyaçlarının giderilme düzeyi de burada önemlidir. Yiyecek ve içecek konusunda işletmelerin düzenli davranmaları gerekmektedir.

### **2.5.2.5 Çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve iş doyumunu (tatmini)**

Birçok birey anlayabileceği ve saygı görebileceği insanlarla aynı iş ortamını paylaşmak ister. Personeller aralarında samimi bir ilişki kurabilirlerse, örgüt içerisinde takım ruhu gelişir ve verimli bir çalışma ortamı sağlanmış olur.

Günümüzdeki rekabet ortamında şirketlerin hedeflerine ulaşması ancak güçlü bir ekip çalışması ile mümkündür. Bu şekilde şirketler ayakta kalabilir ve uzun vadeli projelerini hayata geçirebilirler. Örgüt prensiplerini özümsemiş, çalıştığı

şirketle kendini özdeşleştirmiş, işine dört elle sarılan mutlu ve tatminkâr çalışanlar yaratmak istiyorsak ekip ruhunu dinamik tutmamız gerekir.

İş hayatında insanlar zamanının büyük bir bölümünü çalışma arkadaşlarıyla paylaşmaktadır. Birey, çalışma arkadaşlarıyla arasında iyi bir ilişki kurarsa tatmin düzeyi yükselecektir. Benzer yapılara sahip olmak, aynı kültürden gelmek ve aynı dili konuşmak bireyin iş yerinde rahat davranışlar sergilemesine sebep olur. Eğer ki iyi bir çalışma ortamı kurulmuş ise, birey iş hayatından keyif alarak çalışır ve sırf arkadaşları için bile o ortamda çalışmaya devam eder (Urhan, 2014: 24). Çalışanların birbirleriyle anlaşma, dayanışma ve yardımlaşma oranı ne kadar büyük olursa o kadar iyi bir çalışma grubu oluşmasını sağlar.

### **2.5.2.6 İletişim tarzı ve iş doyumunu (tatmini)**

İletişim; insanlar arasında duygu, düşünce ve bilgi paylaşma sürecidir. Bu süreçte iletme eylemi gerçekleştirilir. Konuşma, işaret dili ve yazışma yoluyla sağlanır.

Günümüzdeki yönetim modelleri; işletmelerin çevresel ilişkisine büyük önem vermekte ve bilime dayalı, sistemli olarak çalışan bir iletişim şeklini savunmuştur. Buradaki amaç, bütün çalışanların işine daha çok dikkat etmesini ve işletmenin verimlilik düzeyinin artmasını sağlamaktır. Çalışırken istekli ve heyecanlı olmalarını, yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlayabilmek için tatmin olacakları bir iş ortamı yaratmak gerekir. Bunun yolu ise çalışanları motive edebilmekten geçer. İnsanların hareketlerini izleyerek ve konuştuklarını dinleyerek, istek ve ihtiyaçlarının neler olduğunu öğrenebiliriz (Halis, 2000: 218-219). İletişim, bu ihtiyaçları anlamada ve gidermede en etkili araçtır.

Çalışanların bulunduğu örgüte güven duyabilmeleri için ortam içerisinde sık ve kaliteli iletişim kurulması gerekir. Çalışan kişinin yöneticisiyle arasında olan iletişim şekli iş hayatını şekillendirici bir etkiye sahiptir. Yapılan araştırmalara göre; bireyin verimini arttıracak faktörlerin neler olduğunu, aynı iş yerinde kalma süresini ve tatmin seviyesinin nasıl artacağını belirleyen en önemli etkenin yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin olduğu söylenmiştir (Gülner, 2009: 63). Birtakım durumlarda, örgütlerde farklı pozisyonlar ve departmanlar arasında aynı anda iletişim kurulmasına ihtiyaç olmaktadır. Modern örgütlerin

açık sistemler şeklinde kurulması, iletişimin herhangi bir engele takılmadan sürdürülmesi gerektiğini göstermektedir (Aykaç, 2010: 36). Sonuç itibariyle iletişim, örgüt kültürünü ve yapısını oluşturan yenileyici bir faktördür.

Örgüt içinde var olan iletişim geniş bir yapıya sahiptir. Bu yapı içerisinde örgüt iklimi, üstlerle olan iletişim, astlarla olan iletişim ve iletişimi sağlayan araçların kalitesi bulunmaktadır. Bu faktörler iletişimle ilgili iç boyutları gösterdiği için, iletişim iklimi soyut bir kavram olarak karşımıza çıkar. Çalışanların tecrübeleriyle somut hale gelir ve hal ve hareketlerini etkiler. Bazen sınırlayıcı, bazen de aktif ve girişimci bir etki yaratır (Tuncer, Tuncer, 2015: 6489). Bireyin karakteristik özelliklerine göre değişiklik gösterip şekillenebilir.

#### **2.5.2.7 Denetim biçimi ve iş doyumunu (tatmini)**

Denetim faktörü, çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen örgütsel faktörler arasında yer alır. Birey bir işletmede çalışmaya başladığında, işletme içinde var olan sisteme de uyum sağlamaya başlar. Yaptığı işle alakalı üstleri ve astları vardır. Üstleri işi planlayıp takip eder ve denetimini sağlar.

Denetim kavramı, iş tatminini iki yönden etkiler. Birinci yönde denetimci, çalışanın işine karşı ilgi ve dikkatini izler. Eksik noktaları belirleyip, çalışanları yönlendirir. Aynı zamanda çalışanların birbirleriyle olan iletişimini destekler, bireysel olarak tek tek ilgilenir. İkinci yönde ise, denetimcinin personellere kararlara katılım hakkı tanınmasıdır. Bu hak; personellerin iş tatminlerinin yükselmesine sebep olurken, amirlerin personel üzerinde olumlu bir profil sergilemesine de olanak sağlar (Karaca, 2001: 43). Bu tarz profile sahip yöneticilerle çalışan personeller sağlıklı bir iletişim kurabilirken, aynı zamanda mutlu bir çalışma ortamı kazanmış olurlar.

Baskıcı bir denetim modelini ele alacak olursak; çalışanları esneklik yönünden kısıtladığı için, yönetici ve işgören ilişkisini olumsuz yönde etkilediği gözlenmiştir. İşgören ile denetimci arasında olumlu bir ilişki var olursa, işgörenlerin tatmin düzeyi olumlu yönde artış gösterecektir (Çalışkan, 2005: 11). Bu konuya örnek olarak, performans değerlemesi sonucunda personellere ödül verilmesini gösterebiliriz.

Yöneticilerin işgörenlerin sağlığına ve kişisel sorunlarına eğilmesi, nazik ve samimi davranması, iş dışındaki problemleri ile ilgilenmesi iş tatminine büyük



oranda katkı sağlayacaktır (Gürsoy, 2013: 23). Bu şekilde demokratik denetim tarzını benimsemiş örgütler, işgörenler tarafından tercih sebebi olmaktadır.

### 2.5.2.8 Karar verme ve kararlara katılım ile iş doyumu (tatmini)

Karar verme, bir iş veya sorunu çözüme kavuşturmak için değişik alternatifler arasından seçim yapmayı gerektiren bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır. Yöneticiler iş görenleri karar verme mekanizmasına dahil ettiğinde, iş görenler saygı görme psikolojisiyle tatmin olmakta ve örgüte karşı bağlılığı artmaktadır.

Karar verme süreci aşamaları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:

	1. safha	2. safha	3. safha	4. safha	5. safha
Veri Bilgi Data	Amaç belirleme veya sorun tanımlama	Amaç ve çıkabilecek problemleri irdeleme/ öncelik belirleme	Karar verme için alternatif seçenekler belirleme	Alternatif seçenekleri irdeleme ve değerlendirme	Karar süreci için kriter belirleme ve seçim yapma

**Şekil 2.1:** Karar verme süreci

**Kaynak:** (Koçel, 2003: 82)

Kararlara katılım, işverenler ve işgörenler arasında olumlu bir ilişki yaratarak örgüt verimliliğini de artırma konusunda faydalı olur. Psikolojik bir yaklaşım ortamı sağlarken, personellerin benlik duygularının tatminini de gerçekleştirmiş olur. Aynı zamanda alt kademe personeller, işin uygulanması sırasında çıkan sorunlara daha yakından şahit oldukları için yönetsel kararlar için daha gerçekçi fikirlere sahip olurlar (Kaya, 2013: 22). Böylelikle kararlara katılım; örgüt içerisindeki anlaşmazlıkları gidermede, bireysel isteklerle örgüt amaçlarının örtüşmesinde ve personellerin motive olmasında önemli bir etkidir. Bu durum personellerin, yapılan değişiklikleri daha kolay özümsemesini de amaçlamaktadır (Aykaç, 2010: 32). Buna bağlı olarak da daha huzurlu bir örgüt ortamı oluşacaktır.

### **2.5.2.9 Yönetim biçimi ve yöneticiler ile iş doyumu (tatmini)**

İşletmelerde yöneticilerin uyguladıkları yönetim tarzı, örgütsel amaç ve ilkelere olan inancı etkileyerek personellerde bağlılık oluşturmaktadır. Personellerin amaçları ile örgüt amaçlarının bütünlük sağlaması örgütün doğru bir yönetim biçimi uyguladığını gösterir.

Yönetim biçimi personellerin iş tatmini üzerinde iki açıdan etkilidir. Birincisi, personel odaklı olmaktır. İşverenlerin, personellerin arasındaki iletişimi desteklemesi ve bu konuda yol gösterici olması personellerin iş tatminlerinde olumlu etki yaratmaktadır. İkinci açı ise, personelleri karar verme sürecine dahil etmektir. (Yerlisu, Çelenk, 2008: 88). Personeller örgütü, işi ve amiri özdeşleştirme yönündedirler. Bu sebeple personelin örgüt içindeki hal ve hareketlerinde yönetim biçimi etkili olmaktadır. Yönetim biçiminin, personellerin katılımını desteklemesi ve amirler ile personeller arasındaki ilişkinin açık ve net olması sağlıklı bir örgüt ortamı yaratır (Erdoğan, 1999: 241). Böyle bir uygulama personellerin örgüte olan bağlılığını arttırmada ve motive olmasında etkili bir yöntemdir.

İşletme içerisinde sağlıklı bir iletişimin kurulması, çalışanların aynı zamanda kişisel gelişimi ve öz güvenleri açısından etkili bir faktör olmaktadır. Pazar ortamında ise, örgüt açısından rekabeti kolaylaştıracak ve uygun performansı gösterebilecek personel grubu kurulmuş olacaktır (Saldamlı, 2009: 37). Başarılı bir yönetici, uzmanlığının yanı sıra çalışanların motivasyonunu sağlamada ve onlarla birer takım arkadaşı olabilme bilincini de taşıyabilmelidir.

Bir araştırmanın sonucuna göre; vasıfsız çalışanların işlerini denetlemeyen amirlerden memnun kaldıkları, kişisel beceri ve yeteneklerini kullanarak çalışan beyaz yakalı personellerin ise amirleriyle disiplinli bir ilişkiye önem verdikleri ve bundan mutlu oldukları görülmüştür (Kantar, 2008: 67). Personeller üzerinde demokratik yönetici tipinin, otoriter yönetici tipinden daha çok iş tatmini sağladığı izlenmiştir (İğdelipınar, 2013: 38). Buna bağlı olarak, yönetici hem işi yaptırabilen hem de samimi davranışlar sergileyen bir yapıya sahip olabilmelidir.

### 2.5.2.10 İş ve iş özellikleri ile iş doyumu (tatmini)

İşgörenin yaptığı işin özelliklerini beğenmesi, kazandırdığı maddi ve sosyal hakları yeterli bulması iş tatminini etkileyen önemli faktörlerdendir. Yapılan araştırmalarda aynı zamanda işin yapısal özelliklerinin de tatmin duygusunu oluşturmada önemli etkenlerden biri olduğu söylenmiştir.

Örgütte bulunan işgörenlerin yeteneklerine ve tecrübelerine göre uygun pozisyona yerleştirilmeleri ve gerektiğinde işin yeniden organize edilmesi hem işgörenin verimliliği hem de örgütün verimliliği açısından büyük öneme sahiptir. İş özelliklerini motivasyonel olarak değerlendirdiğimizde ise; ana iş boyutları: yetenek çeşitliliği, işin niteliği, işin önem derecesi, otonomi ve geri bildirim olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaşlı, 2007: 162). Aynı zamanda yapılan işin işgöreni heyecanlandırması, güdüleyerek başarıya ulaştırması ve kendini geliştirme imkânı sağlaması tatmin duygusunu artırmaktadır (Mammadova, 2013: 35). İşin zengin bir yapıya sahip olması da oldukça önemlidir. Personelin keyifle çalışmasını sağlarken istek ve verimini arttırır.

İşin özelliklerini maddeler halinde şu şekilde sıralayabiliriz (Gürsoy, 2013: 20);

- Kişinin bilgi ve yeteneklerini göstermeye yatkın olması,
- Denetimin eşit yapılması,
- Gelişime ve yeniliklere açık olması,
- Öğrenmeye ve anlamaya fırsat tanınması,
- Sorumluluk bilinci aşılması,
- İşin problemleri gidermesi faktörlerine bağlıdır.

Bir işletmenin işgörene sağladığı tatmin düzeyi, o işletmede yapılan işin özelliğine ve bunun işgörenler tarafından nasıl değerlendirilip, algılanmasına göre oluşmaktadır (Şencan, 2011: 49). Yapılan işin içeriği, işgörenin rolü, araç gereç kullanımına uygunluğu, işgörenin bu konuda örgütüne karşı tutum ve davranışları ile birleştiğinde işiyle bütünleşme süreci başlamış olacaktır.

## **2.6 İş Doyumu (Tatmini) İle İlgili İleri Sürülen Motivasyon Teorileri**

İş tatmini ile alakalı birçok motivasyon teorisi ortaya konulmuştur. Motivasyon teorileri, işgörenlerin hangi etkenlere bağlı olarak güdülendiklerini açıklamaktadır. Bu sebeple kişiyi çalışmaya yönelten güdüler motivasyon teorilerinde geniş bir şekilde anlatılmıştır. Bu teorileri süreç teorileri ve kapsam teorileri olmak üzere iki başlık altında inceleyeceğiz.

### **2.6.1 İş tatmini konusunda ileri sürülen süreç teorileri**

Süreç teorileri, motivasyonla ilgili faktörleri ve bunların motivasyon üzerindeki etkilerini anlatmaya çalışır. Bu teorilere göre, istek ve beklentiler bireyin hareketlerini şekillendiren önemli faktörlerdendir. Aynı zamanda süreç teorileri, bireysel özelliklerin iş tatminindeki etkisini üzerine de yoğunlaşmıştır. İnsanların farklı karakterlere ve düşüncelere sahip olduklarını ama birçoğunun da güdülenme süreçlerinin benzer yapıda olduğunu savunur. Eşitlik teorisi, bekleyiş teorisi, amaç teorisi ve atıf teorisi olarak bir sonraki alt başlıklarda açıklanacaktır.

#### **2.6.1.1 J. Adams'ın eşitlik teorisi**

Motivasyon teorilerinden biri olan eşitlik teorisi, iş tatmininin ya da tatminsizliğinin sonuçlarının değerlendirilmesinde büyük öneme sahiptir. İşgörenin tatmin düzeyi, iş ortamının sağladığı eşitlik veya eşitsizliklere göre şekillenmektedir.

Adams tarafından öne sürülen bu teori, işgörenlerin hâl ve hareketlerini karşılıklı bir alışveriş süreci olarak görmektedir. Teori işgörenin, eğitim düzeyini, tecrübesini, işe olan yatkınlığını, emeğini, sorumluluk potansiyelini ve yaşı gibi niteliklerini o işgörenin işe olan katkıları olarak nitelendirmektedir. Bununla birlikte; maaş, çalışma şartları, sosyal haklar, terfi imkanları, statü gibi imkanlar da örgütün personellerine verdiği ödüller olarak görülmektedir (İncir, 1990: 13). Ödüller eşit dağıtıldığı takdirde işgören tatmin olur. Aksi durumda ise işgören eşitlik göremezse tatminsizlik sonucu huzursuzluk yaşayacaktır.

Eşitlik teorisini, işgörenlerin kendilerini örgüt içerisinde aynı düzeydeki diğer çalışanlarla kıyaslaması olarak ifade edebiliriz. Kıyaslama sonucu ortaya çıkan eşitsizlik, işgöreni harekete geçirerek sorgulayıcı davranışlarda bulunmasına

sebepler olur (Tucker, 2002: 138). Tüm bunların sonucunda işgören gösterdiği performansla aldığı ödülü karşılaştırıp eşitlik hakkında bir sonuca varır.

Çalışanlarını güdülemek için bu teoriden faydalanmak isteyen yöneticilerin şu konulara dikkat etmesi gerekmektedir (Güney, 2017a: 329-330, Sönmez, 2014: 34):

- Örgüt içinde veya dışında yapılan kıyaslamalara bağlı olarak eşitlik ve eşitsizlik belirir.
- Sarf edilen aynı emeğe aynı ödül veya maaşın verilmesine özen gösterilmelidir.
- Bireylerin haksızlığa karşı davranışlarının farklı olacağını bilmesi.
- Örgüt içinde haksız ödüllendirmenin gizli kalmayarak mutlaka öğrenileceğinin bilinmesi.
- Örgüt yönetiminin en önemli ilkesinin eşitlik olduğu ve bunun uygulanmasının gerekliliği.

Personellerin gördükleri eşitsizliği ortadan kaldırmak için uygulayacağı yollardan birincisi, bireyin çabaları karşılığında kazandığı ödülleri veya imkanları değiştirmek için çabalamasıdır. İkincisi, diğer personellerin ödül veya imkanlarını değiştirmeye çabalamasıdır. Üçüncüsü, adaletin ve eşitliğin bulunmadığı bir örgüt ortamında, yeterli çabayı göstermesine rağmen sorunların giderilmeyeceğine inanarak işten ayrılmasıdır. Dördüncüsü, birey kendisini karşılaştırdığı diğer personeli değiştirmeye çalışmasıdır. Beşincisi ise, psikolojik olarak ödül veya imkanlarla ilgili olan eşitlik algısını değiştirerek moral düzeyini iyileştirmesidir (Özmen, 2014: 48). İzlenecek yol personele göre değişmekte olup yarattığı etkiler ise olumlu veya olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.

Adams'ın eşitlik teorisi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:

Kişinin Elde Ettiği Sonuç -----	<	Başkalarının Elde Ettiği Sonuç -----
Kişinin Sarf Ettiği Gayret		Başkalarının Sarf Ettiği Gayret
Kişinin Elde Ettiği Sonuç -----	>	Başkalarının Elde Ettiği Sonuç -----
Kişinin Sarf Ettiği Gayret		Başkalarının Sarf Ettiği Gayret
Kişinin Elde Ettiği Sonuç -----	=	Başkalarının Elde Ettiği Sonuç -----
Kişinin Sarf Ettiği Gayret		Başkalarının Sarf Ettiği Gayret

**Şekil 2.2:** Eşitlik Teorisi

**Kaynak:** (Koçel, 1993: 380)

Yukarıdaki şekilde yer alan pay ve payda bireylerin işi algılamasına bağlı olarak oluşmaktadır. Birey sahip olduğu oranı kendisiyle aynı düzeydeki personellerle karşılaştırır. Çıkan sonuca göre, eşitlik veya eşitsizlik durumuna göre davranışları şekillenir. Diğer bir söylemle, işgörenler performanslarının karşılığını eşit bir şekilde aldıklarında motive olmaya başlarlar.

### 2.6.1.2 Vroom' un bekleyiş teorisi

İşgörenin akılcı düşünce tarzına sahip olduğu ve var olan fırsatlar arasından bireysel amaçlara ulaşmada kendisine fayda sağlayacak davranış şeklini seçtiği savunulur. Bu teori, örgütlerin beklentilerini açıklamak için gösterilen performans ile ödül arasında doğrudan bir bağlantı kurmakta ve ödüllerin sahipleri tarafından ne derece arzulandığı ile doğru orantı kurarak ödüllerin işgören üzerindeki etkisini ölçmektedir.

Vroom (1964) tarafından geliştirilen “Bekleyiş Teorisi” nde, bireysel özelliklerin motivasyondaki etkisi araştırılır. Bu teoride, değer, araçsallık ve

beklenti kavramları motivasyonun bir çıktısı olarak görülür. Bu kavramları şu şekilde sıralayabiliriz (Önen, Kanayran, 2015: 52-53):

- Değer (Valence): İşgörenlerin örgüt içerisinde elde edebileceği imkanlara ve ödüllere yükledikleri değerdir. Algılanan faydaya göre işgörenler arasında değişiklik gösterebilir.
- Araçsallık (Instrumentality): İşgörenlerin amirlerinden aldıkları emir ve sorumluluklar karşılığında bekledikleri ödülü elde edebileceklerine olan inançlarıdır.
- Beklenti (Expectancy): İşgörenlerin vermiş oldukları emek sonucunda üstlendikleri emir ve sorumlulukların başarıyla bitebileceğine dair inançlarıdır.

İşgören belirli bir düzeyde emek göstererek, işine karşı performans sergilemektedir. Gösterdiği emeğine bağlı olarak birinci ve ikinci derecede sonuçlar doğacaktır. İşin yapılışıyla doğrudan bağlantılı olan birinci derece sonuçlar; işgücü devir oranı, devamsızlık, verimlilik ve verimliliğin kalite düzeyidir. Bu faktörlerin doğuracağı ödül ve ceza kavramları ise ikinci derecedeki sonuçlardır (Şencan, 2011: 42). Ortada ulaşılmak istenen bir amaç varsa valans pozitif, eğer bu amaca yönelik bir ilgi yoksa valans negatif beklenir. Böyle bir durumda; bireylerin motive olması, bütün amaç ve sonuçların valanslarıyla, bu amaç veya sonuçların beklentileri karşılayabilme olasılıklarının çarpımına eşittir (Tunçez, 2007: 21). Bu bağlamda; işgörenin algıladığı tatmin düzeyinin olasılığı, beklenti kavramını oluşturmaktadır. Bu olasılık, sarfedilen bir çabanın belirli bir ödüle karşılık geleceği hakkındadır. İşgören çaba göstererek bir ödüle ulaşacağına inanıyorsa çabası artış gösterecektir. Başarının; ödüllendirilmiş bir çabanın fonksiyonu olarak görüldüğünü ve işgörenin bu ödülü arzulaması gerektiğini, göstereceği çabayla başarıya ulaşabileceğine inanmasını öngörür (Yeşil, 2016: 173). Diğer bir yandan işgören gösterdiği gayretin amacına değer olduğuna inanıyorsa iş tatmini yüksek olacaktır.

Çalışanlarını motive etmek için bu teoriyi kullanmak isteyen bir yöneticinin şu konulara öncelik vermesi gerekmektedir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2003: 150):

- Verilen görevi başarıyla yerine getirmeleri için, çalışanlara gerekli eğitimin verilmesi.
- İstenilen yönde başarıyı elde edebilmeleri için var olan örgüt içi sorunları çözüme kavuşturmak.
- İşgörenlerin gereksinimlerini karşılayacak bir ödül sistemi uygulamak.
- İşgörelere güven aşıl原因arak başarı konusunda onlara destek olmak.
- Yapılan iş ile ödül sistemi arasındaki bağlantıyı gizli tutmamak.
- Uygulanan ödül sistemi, işgöreni motive edecek eşitlik ve uyuma sahip olmalıdır.

Vroom “bireylerin neden çalıştığı” sorusunun aslında “bireyler hangi şartlar altında çalışmak isterler” şeklinde düşünülmesini ve işgörenlerin iki koşula bağlı olarak çalışacaklarını savunur. İlki ekonomik durumdur. İnsanların çalışabilmeleri, emeklerinin ne derece talep edildiğiyle orantılıdır. İkincisi ise, motivasyon düzeyleridir. Bu teoriye göre işgörenin, tatmin edici bir ücret karşılığında çalışmaya istekli olacağı savunulur (Kesici, 2006: 57). Motivasyon süreci kişisel anlamda incelenmiş ve insanlar arasındaki karakteristik farklılıklar üzerinde durulmuştur. İşgörenleri neyin motive ettiğine değil, her birinin ayrı ayrı nasıl motive olduğuna dikkat çekilmiştir. Her insanın istek ve beklentisinin değişiklik göstereceğini (Çırakoğlu, 2010: 40-41) ve buna bağlı olarakta motivasyon biçimlerinin değişeceği belirtilmiştir.

### **2.6.1.3 Lawler- Porter’in bekleyiş teorisi**

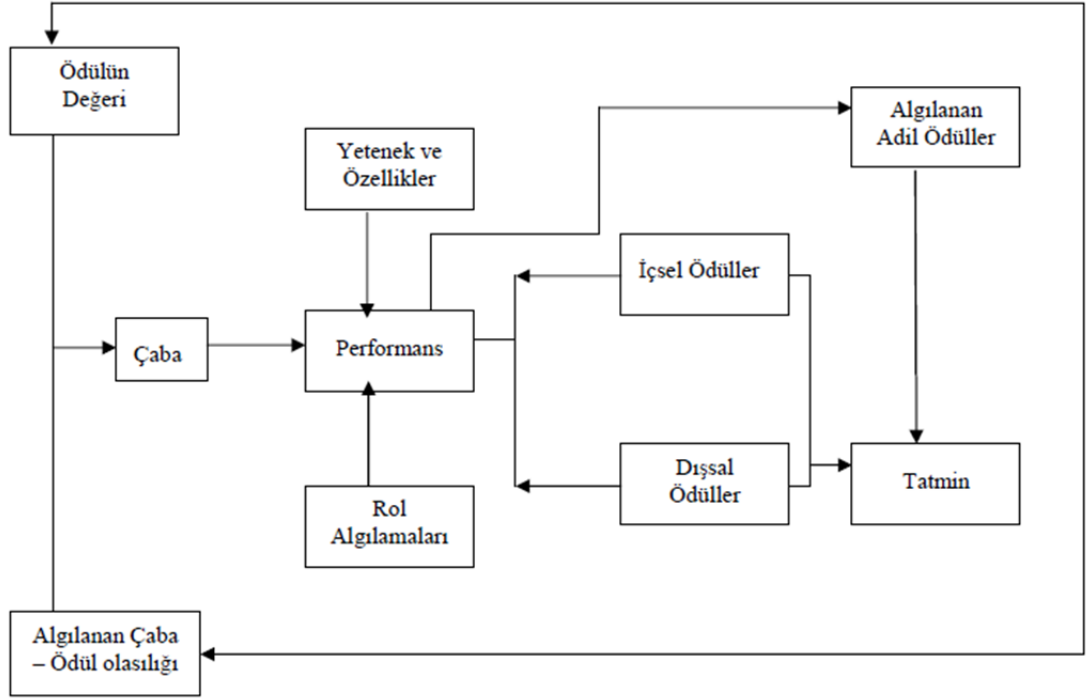
Bu teorinin temelinde Vroom' un bekleyiş teorisi esas alınmış, performans ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenip Lawler- Porter bekleyiş teorisi geliştirilmiştir. İşgörenin emek, bilgi, beceri ve algılanan rol değişkenlerine bağlı performansın ödüllendirilmesi üzerine yoğunlaşmıştır.

Bu teoriye göre, bireyin fazla çaba harcaması her zaman iyi bir performans doğurmaz. Birey yaptığı işle alakalı yeterli bilgi ve beceriye sahip değilse, ne kadar fazla emek sarf etse de başarılı olması çok zor olacaktır. Personellerin işlerinden duydukları memnuniyet dereceleri, beklenen çıktı miktarı ile gerçekleşen çıktı miktarının karşılaştırılmasıyla elde edilecektir. Bu miktar; personelin yetenek, eğitim, tecrübe gibi kişisel girdileri ile işin zorluk derecesi,



personelin sorumluluk alma kapasitesi gibi iş özellikleriyle belirlenir (Güney, 2017a: 327). Bu özelliklerin birleşimiyle performans düzeyi oluşur ve sonuçlara göre ödüllendirme yapılır.

Lawler ve Porter modelinde sürecin işleyiş biçimi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



**Şekil 2.3:** Lawler ve Porter'in Motivasyon Modeli

**Kaynak:** (Koçel, 2005: 651)

Şekilde bekleyiş, valens ve araçsallık kavramlarına dikkat çekmekte ve bunlara ek olarak algılanan rol ile yetenek kavramları üzerinde durulmaktadır (Ataman, 2001: 447). Şeklin ilk kısmı Vroom' un modeli ile benzer yapıdadır. Bireyin motivasyonu, bekleyiş ve valence faktörleri tarafından değişebilmektedir. Lawler ve Porter bunlara ek olarak, işgörenin başarıyı elde etmesi için yetenek ve gerekli bilgiye sahip olmasını ve doğru rolü bulmasını savunmuştur (Gökçe, 2009: 47). Birey böyle bir yol izlediğinde performansı yükselecek ve karşılığında kazandığı ödülü algılama şekline göre tatmin düzeyi belirmiş olacaktır.

Bu teorinin motivasyon amaçlı kullanılabilmesi için aşağıdaki adımlara dikkat edilmesi gerekir (Ekşici, 2009: 40):

- İşgören, yaptığı işe yönelik eğitim ve yetiştirme programlarından geçmelidir.
- Rol çatışmalarını azaltmak için önlemler alınmalıdır.
- İşgörenin; aldığı ödül miktarını değilde, kendisiyle aynı düzeydeki işgörenin aldığı ödül seviyesine dikkat ettiği göz önünde bulundurulmalıdır.
- Bireylerin ödülleri içsel ve dışsal olarak ayırıp, iki ödül türünde farklı anlamlar yükledikleri bilinmelidir.
- Düzenli bir denetim ile, işgörenin performansı ve aldığı ödül arasındaki ilişki sürecinin incelenmesi ve sonuçlara göre gerekli eklemelerin yapılması.

Alınan ödüllerin tatmine sebep olduğu ve gösterilen performans düzeyinin ödüle yol açtığını ve bu sebeple performans ile tatminin, ödül faktörüyle ilişkili olduğu savunulur (Ay, 2007: 76). “Algılanan rol”, teoriye eklenmiş bir başka kavramdır. Örgüt çalışanlarının başarılı sayılabilmesi için üstlendikleri role uygun bir kişiliğe sahip olmaları gerekir. Aksi takdirde rollere uyum sağlanamazsa rol çatışmaları yaşanacak ve başarılı olmaları imkansızlaşacaktır (Soykenar, 2008: 21). Aynı zamanda içsel motivasyonları da gerçekleşmemiş olacaktır.

#### **2.6.1.4 Edwin Locke'un amaç teorisi**

Bu teoride temel fikir, bireylerin isteklerine erişebilme derecesidir ve büyük istekler büyük motivasyonun bir belirtisi olarak değerlendirilmektedir. Çalışan, işiyle alakalı hedeflerini gerçekleştirene kadar çaba göstermeye devam edecektir. Aynı zamanda; bazı bireylerin diğer bireylerden daha üstün performans sergilemesindeki güdüleyici sebep, bireylerin farklı istek ve beklentilere sahip olmasıdır.

Edwin Locke önderliğinde oluşturulan bu teori amaçlama teorisi olarak ta bilinir. Amaçların niteliklerine önem vermekte ve örgüt başarılarını, örgütte güdülenmeyi ulaşılmak istenilen amaçların özelliklerine göre yorumlamaktadır. Amaçların motivasyon üzerindeki etkilerini şu şekilde sıralayabiliriz (Camuzoğlu, 2014:62-63):

- İşgören tarafından belirlenen istek ve beklentilerin açık ve net olması işgörenin başarısını arttırmaktadır.
- İşgörenin gerçekleştirmeyi arzuladığı amaçların zor olması, onun örgüt içinde daha istekli ve hırslı çalışmasını sağlayacaktır.
- Kişisel amaç ve istekler; örgütsel amaçlar, çalışma şartları ve örgüt iklimi ile çatışma oranıdır.

Bu teoride önemli diğer bir faktör ise geribildirim kavramıdır. Bu kavram, performans üzerinde doğrudan etkilidir. Araştırma sonuçlarına göre; işgörenler sağlıklı bir geribildirim aldıklarında performanslarının yükseldiği gözlenmiştir. Teoriye göre geribildirim, amaçlara ulaşmada yol gösterici bir etkiye sahiptir (Tınaz, 2005: 13-14). Bireyler etraflarında gelişen olayları algılayıp değerlendirdikten sonra, değer yargılarına uygun birtakım amaçları oluşacaktır (Şangar, 2016: 42). Bu amaçları gerçekleştirmek için gereken performansı gösterip davranışlarını şekillendireceklerdir. Yönetim içinde amaç teorisinin önemi büyüktür. Çalışanların amaçları ile yönetimin öngördüğü amaçlar birbiri ile uyumlu olmalıdır.

Dolayısıyla işgörenler için elde edilmesi bir bakıma zor ama mümkün olan amaçlar belirlendiğinde işgörenlerin motivasyonu daha yüksek olur ve başarıya ulaşmak için daha fazla çaba gösterirler (Yeşilyurt, 2013: 12). Aynı zamanda amaçlar motivasyon düzeyini de şekillendirmiş olur.

Amaç teorisi, iş tatminine farklı bir boyut kazandırmıştır. Burada iş tatmini, elde edilen ve elde edilmek istenilen performans dereceleri arasındaki eşitsizliğin büyüklük oranına göre oluşmaktadır. İşgörenlerin beklentilerini karşılayabilmesi tatmin duygusunu ortaya çıkarırken, beklentilerini karşılayamamaları ise tatminsizlik duygusunu yaşatmaktadır.

### **2.6.1.5 Davranış düzeltim ve güçlendirme teorisi**

Bu teoride ana fikir, insanlar belirli sebepler dolayısıyla davranış sergilerler. Bu davranışlara yönelik karşılaşılabilecek tepkiler önemlidir. Tepkinin iyi veya kötü olmasına göre, aynı davranışı tekrar sergileyecek ya da sergilemeyecektir. Cezalandırma ve ödüllendirme bu teorinin iki önemli faktörüdür.

Davranış düzeltim ve güçlendirme teorisi, bireylerin başarılı veya başarısız meydana getirdikleri sonuçlara göre bir davranışı tekrar sergileyip, sergilemeyeceğini açıklar. Bu teori; insan davranışlarını, istenmeyen sonuçlar ortaya çıkardığında bir tepki vermeyerek, istenilen sonuçlar ortaya çıkardığında ise ödüllendirme sistemi uygulayarak örgüt amaçları doğrultusunda şekillenebileceğini savunuyor. Bireyin herhangi bir davranışı ödüllendirildiğinde, birey o davranışı daha sık yapmaya başlar ve alışkanlığa dönüşür. Aksi durumda, herhangi bir takdir görmeyen davranışı ise yapmaktan vazgeçer. Bu sisteme göre, istenmeyen davranışlara herhangi bir ceza uygulanmamalıdır. Çünkü takdir gören ve ödüllendirilen davranışlar olumsuz davranışları azaltır. Ödüllerin, İnsan davranışlarını etkileyen en önemli faktör olduğu savunulur (Güney, 2017a: 330). Mümkün olduğu her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.

Yapılan araştırmalar, ödüllendirmenin davranışları değiştirmede cezalandırmadan daha etkili sonuçlar verdiğini göstermiştir. Bir davranış cezalandırma sistemiyle azaltılabilir fakat tamamen yok edilemez. Çünkü birey, davranışın sonunda ulaşacağı amacı fazlasıyla arzuluyorsa, cezalandırma sistemi bireyin davranışlarını kısıtlayamayacaktır. Tam aksine bireyde öfke ve karşı koyma hissi oluşacaktır. Bu sebeple insanları olumlu davranışlara yöneltebilmek için ödüllendirme ve takdir etmeye öncelik verilmelidir (Balaban, 2006: 20). Ödüllendirme farklı çeşitlerde yapılabilir. Örneğin, terfi, maaş artışı, yönetim tarafından övülme, kararlara ortak edilme, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sorumluluk verilmesi gibi yollarla yapılabilir. Cezalandırma ise; ödül vermemek, yetkileri sınırlandırmak, uyarı cezaları vermek, eleştirme gibi yollarla yapılabilir (Macit, 2001: 46-47). Bu uygulamalarla davranışlar uyarılarak harekete geçirilmektedir.

#### **2.6.1.6 Harold Kelley'in atıf teorisi**

Harold Kelley'in geliştirdiği bu teorinin kökü eski tarihlere dayanmaktadır. İlk olarak Heider ortaya atmış ve dış etkenlerin birleşerek davranışları şekillendirdiğini belirtmiştir.

Birçok atıf teorisi olmasına rağmen, bu teorileri birleştiren benzer noktalar bulunmaktadır (Topçu, 2003: 91):

- Bireyler, hayatlarına anlam katmak için çalışmayı tercih ederler.
- İnsanların davranışlarını yorumlamak için iç ya da dış etkenlere atıf yapılır.
- Bu şekilde bir atıf yapabilmek daha çok mantıkla mümkündür.

Bu teoride, güdüleyici faktörlerin insan davranışlarına olan etkileri incelenmektedir. Bireyin tutumlarının sebebi her zaman farklılık gösterebileceği için, burada dış faktörlerin algılanma biçimine dikkat çekilir (Kanbur, 2005: 45). Yani dış faktörlerin de bireyin davranışlarını şekillendirdiğini söyleyebiliriz.

Harold Kelley, insanların nedensel atıf yaparken üç çeşit veriyi kullandıklarını belirtiyor. Bu veri çeşitleri şunlardır (Arslan, 2005: 24-25):

- Çeşitlilik: Birey bir davranış sergilerken, bu davranışı belirli kişi veya nesne için değişiklik gösteriyor mu?
- Ortak düşünce: Diğer insanlar da benzer bir durumda aynı tutumu mu gösteriyor?
- Davranışlarda tutarlılık, dürüstlük: Değişik zamanlarda ve yerlerde de birey aynı tutumu mu gösteriyor?

Atıf teorisinde, insanların çevrelerinin nedensel yapılarını çözmek için uğraştıkları ortaya çıkmaktadır. Teoriyi tamamı ile incelediğimizde diğer motivasyon teorilerinden daha üstün olduğu anlaşılmaktadır (Kaplan, 2007: 50). Kelley'in teorisi bütünlük sağlayıcı bir tarzda geliştirilmiştir.

### **2.6.2 İş Tatmini konusunda ileri sürülen kapsam teorileri**

Bu teorilerin çıkış noktası, davranışın ortaya çıkışından bitişine kadar geçen zaman içerisinde bilişsel süreçler göz önünde bulundurularak etken olan tüm değişkenlerin incelenmesidir. Kapsam teorileri bireyin içinden gelen ve davranışına yön veren faktörlere dayanır. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, v.i.g. teorisi, çift etmenler teorisi ve başarıma ihtiyacı teorisi olarak bir sonraki alt başlıklarda açıklanacaktır.

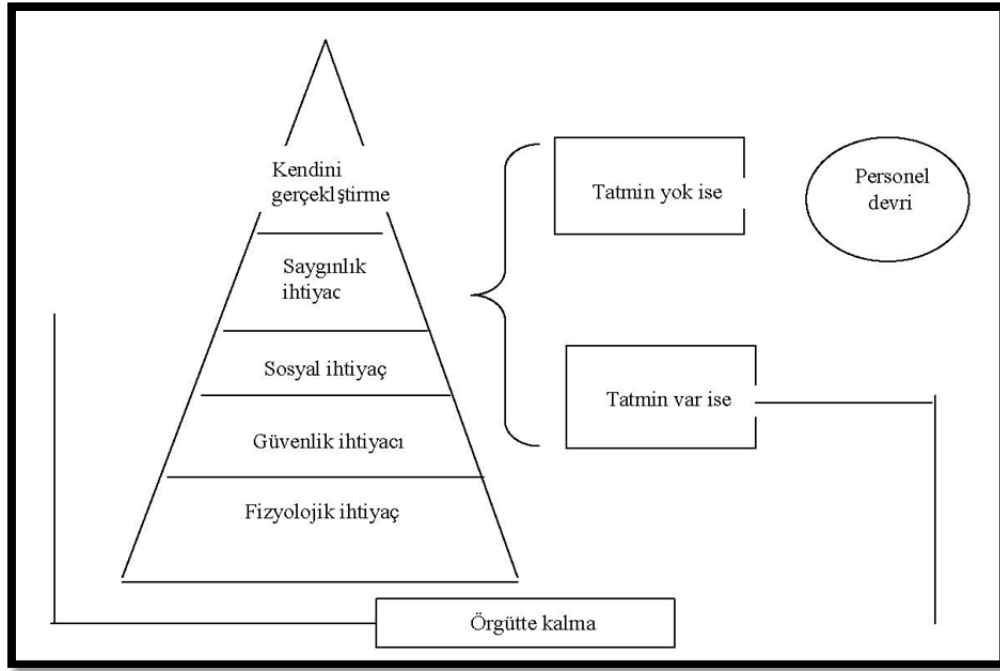
### **2.6.2.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi**

Bu teori, ilk defa bilimsel bir çalışma ile insan ihtiyaçlarını inceleyen ve motivasyon alanındaki gelişmelere önder olan bilim adamı Abraham Maslow tarafından ortaya atılmıştır.

Maslow'a göre; bireylerin ihtiyaçları önem derecesine göre sıralı bir yapıya sahiptir. Bu ihtiyaçlar genel bir kalıpta olup, bireylere uygulanırken kişisel isteklere göre değişmektedir. Belirli bir düzeydeki ihtiyaçları karşılanmış olan bir birey daha üst düzeydekilerini özlemeye başlayacaktır. Tamamen tatmin söz konusu olmayacaktır. Bir kişinin gereksinmelerinin doyurulmayan kısmı, o kişiyi daha üst düzeylere ulaşmaya isteklendirecektir.

Teoride, insan davranışlarını yönlendiren en önemli faktörün ihtiyaçlar olduğu savunulur (Sabuncuoğlu, Tüz, 2003: 137). Tüm bireyler gelişmeye, bütünlüğe ve en üst seviyede gereksinmelerini karşılamaya yönelik doğuştan gelen fizyolojik özelliklere sahiptir. Bu özellikler kişiyi davranışa yöneltmekle birlikte, bir sonuç almaya odaklanmaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi; kişinin hem fiziksel hem de zihinsel sağlığı yönünden öncelikli olan gereksinmelerini fiziksel, sosyal ve psikolojik olarak sıralayarak açıklamıştır. İhtiyalarda üst basamaklara çıktıkça; kişilerin hedefleri için daha başarılı olmak, en iyi olmak gibi amaçlara yöneldiği görülür (Keser, 2006: 13). Bu amaçlar, kişilere nelerden tatmin sağlayacakları konusunda yol gösterici olur (Telman, Ünsal, 2004: 24). Aynı zamanda işğörenlerin elde ettikleri ile beklentilerinin birbiriyle uyuşması iş tatminini yaşatmaktadır.

İnsanların amaçlarına erişebilmesi için istek, beklenti ve ihtiyaçlarının olduğu ve bunların beş farklı basamakla anlatıldığı ihtiyaçlar piramidinin iş tatmini ile olan ilişkisi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



**Şekil 2.4:** İş Tatmini ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişki

**Kaynak:** (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001: 124)

Şekil 4'e göre; yeme, içme, barınma, uyuma gibi fiziksel olan temel ihtiyaçlar ilk basamakta yer alır. İkinci basamak, insanların güvenlik gereksinimidir. Tehlike ve çatışmadan uzak bir hayat yaşamak istemektedirler. Ait olma ve sevgi; üçüncü basamakta yer alıp sosyal ihtiyaçlar kategorisinde karşımıza çıkmaktadır. Dördüncüsünde ise; kişinin bir işte başarılı olması ve takdir görmek istemesi bir ihtiyaç türü olarak yer almaktadır. En son basamakta ise; kişinin özgüvenini oluşturması ve kendi yapısının farkına varıp başarıya ulaşması anlatılmaktadır (Kula, Çakar, 2015: 195). Dolayısıyla tatmin duygusuyla birlikte bulunduğumuz örgütte devam etme ya da ayrılma isteği oluşmaktadır.

Bu teoriyle, bir bireyin ortalama fizyolojik gereksinimlerinin %85'ini, güvenlik ve korunma gereksinimlerinin %70'ini, aidiyet ve sosyal gereksinimlerinin %50'sini, saygınlık gereksinimlerinin %40'ını, kendini gerçekleştirme ve doyum gereksinimlerinin de sadece %10'unu tatmin edebileceği savunulmuştur (Güney, 2015: 267). Maslow, kişiyi güdüleyen maddi imkanlar dışındaki faktörleri incelemiştir. Bu model kişiyi devamlı isteyen bir varlık olarak irdelemiş ve böyle bir varlığın ancak ihtiyaçlarının tatmin edilmesiyle motive edilebileceğini öne sürmüştür. Bu ihtiyaçlar bireyin hayatında belirli bir sırada

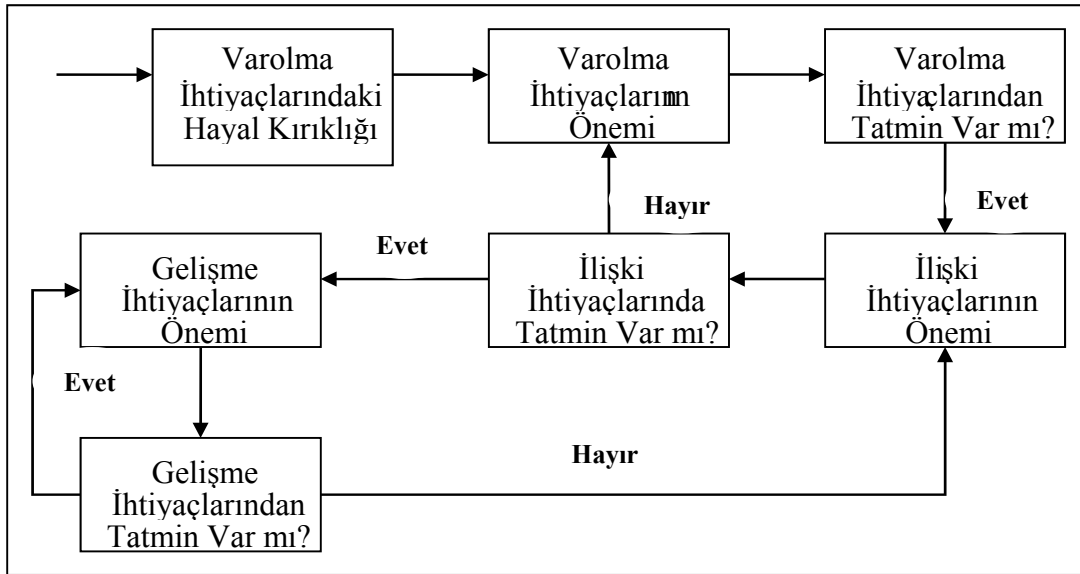
yer almaktadır. İlk basamakta bulunan temel ihtiyaçlar giderilmeden diğer basamaklardaki ihtiyaçlar kişiyi harekete geçirememektedir (Küçüközkan, 2015: 103). İhtiyaçlar hiyerarşisi; bireylerin cinsiyetine, dini inancına, diline, kültürüne, yaşına bakmadan onları düşünün bir varlık olarak değerlendirir ve bundan dolayı ihtiyaçlarının gereklilik sırasına göre giderilmesini savunur (Öztekin, 2010: 153).

İnsanlar mutluluğu bulmak için çaba göstermektedir. Kişinin mutluluğu, güçlü bir yapıya sahip olması, yaşama dair pozitif ve umutlu bakması Maslow psikolojisinin temelini oluşturur (Altıntaş, Gültekin, 2005: 134). Araştırmalar sonucunda; bireylerin birtakım zorluklara göğüs gererek iş hayatında bulunmalarına ihtiyaçlarının sebep olduğu ve ihtiyaçların tatmin edilme isteğinin yer aldığı görülmüştür.

### 2.6.2.2 Alderfer'in v.i.g. teorisi

Bu teori Alderfer tarafından, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi geliştirilerek oluşturulmuştur. Her iki teorinin de ilkeleri aynı temellere dayanır. İhtiyaçlar alt basamaklardan üst basamaklara doğru giderilmeye başlanmalıdır. Alderfer V.I.G. olarak adlandırdığı teorini, üç ihtiyaç türünün baş harfinden oluşturarak isimlendirmiştir. Bu ihtiyaç türleri; varolma, ilişki ve gelişimdir.

V.I.G. teorisinin şeması aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



Şekil 2.5: Alderfer'in V.I.G. Teorisi

Kaynak: (Aşan, 2001: 229)



Teoride, belirli bir düzeydeki ihtiyaç giderilmediğinde bir alt düzeydeki ihtiyaçların tekrardan eksikliğinin yaşanacağı savunulmuştur. Maslow; ilk dört ihtiyaç basamağının giderilmesinden sonra kendini gerçekleştirme basamağına geçileceğini söylerken, Alderfer ise bireylerin hem varoluş hem de gelişim ihtiyaçlarının aynı zamanda giderilmesinin mümkün olduğunu eklemiştir (Sökmen, 2014: 196). Böyle bir sistemle bireylerin motivasyon düzeyleri de yükselmiş olacaktır.

Bedensel ve maddi ihtiyaçlar, var olma ihtiyacını; insanlarla iletişim kurma ve duygusal ilişkiler yaşama, ilişki ihtiyacını; bireyin problem çözmede yetenek ve becerilerini ortaya çıkarabilmesi ise gelişme ihtiyacını anlatmaktadır (Ulukuş, 2016: 250). Var olma ihtiyacı, ihtiyaçlar piramidinin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsamakta ve bireyin varlığını sürdürebilmesi için zorunlu ihtiyaçlar olarak belirtilmiştir (Porter, Bigley, Steers, 2003: 8). İlişki ihtiyacı; sosyal ihtiyaçlar ile statü sahibi olma, itibar kazanma gibi saygınlık ifade eden saygınlık ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Gelişme ihtiyaçları ise; piramidin güven duyma, kendine saygı, başarılı olma gibi kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına denk gelmektedir (Güney, 2017a: 324-325). Teorinin en önemli özelliği, ihtiyaçların tatmin düzeyinin var olan kaynaklara göre farklılık göstermesi ve insanın tatmin duygusunun belirli bir düzen içerisinde olmamasıdır.

Maslow'un teorisinin daha ünlü olmasına karşılık, V.I.G. teorisinin bireylerin davranışlarını yorumlamada daha esnek bir yapıya sahip ve iş görenlerin motivasyonunu sağlaması yönünden daha verimli bir düşünme şeklini öngördüğü belirtilmektedir (Yusein, 2013: 71). Teori aynı zamanda, hayal kırıklığı ve gerileme kavramlarına dikkat çekmiştir. Alderfer, bir insanın üst seviye ihtiyaçlarının giderilmediği takdirde tekrar düşük seviye ihtiyaçlarının yoksunluğunu hissedeceğini savunmuştur. Hayal kırıklığı ve gerileme kavramları iş hayatı üzerine de uyarlanabilir. İş görenlerin gelişme fırsatlarından mahrum bırakılması onların iletişimini zayıflatır ve varlığını sürdürme gibi alt seviye ihtiyaçlarına tekrar yönlendirebilir (Öztürk, 2016: 59). Böyle bir durumda çalışanların tatmin düzeyleri düşecek ve verimlilik gösteremeyeceklerdir.

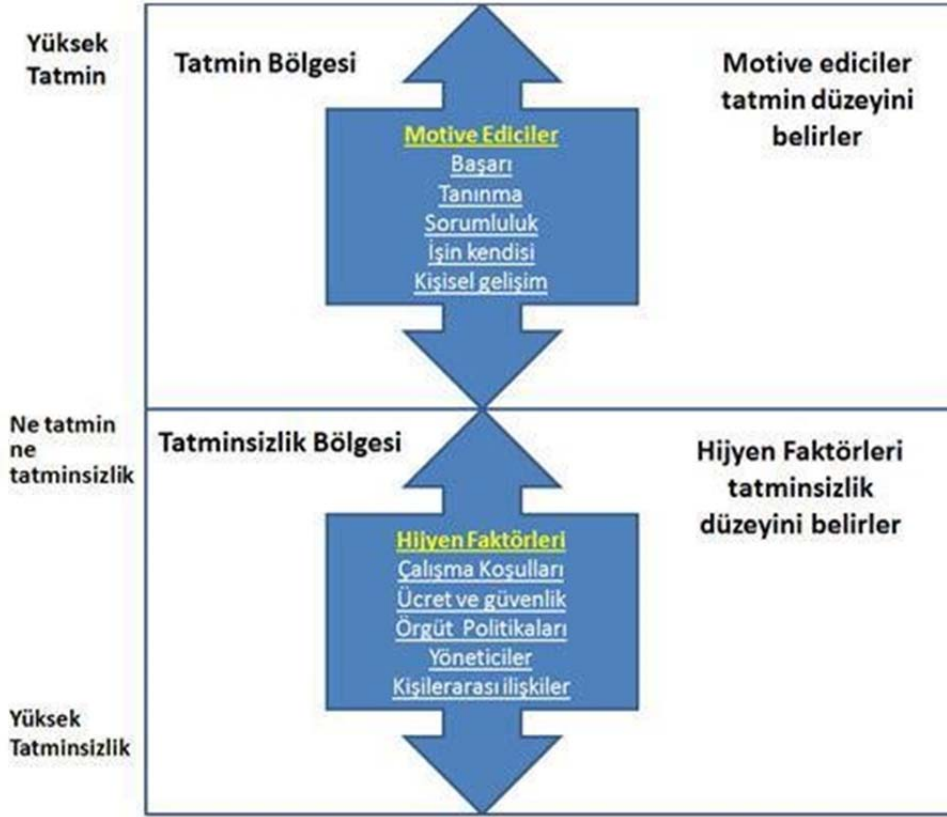
### **2.6.2.3 Herzberg'in çift etmenler teorisi**

Bu teori Herzberg tarafından ortaya atılmıştır ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra en çok ilgi duyulan ve bilinen kapsam teorilerinden biri olarak literatürde yer almıştır. İş tatmini konusunda, motivasyonla ilgili geliştirilmiş en önemli teorilerden biri olarak görölmektedir.

İnsanları güdüleyen faktörlerin neler olduğu araştırılmış ve uzun süre bu çalışmalar önemini korumuştur. Buna bağlı olaraktan insanları çalışmaya yönlendiren sebepleri belirlemek ve onları teşvik edebilmek için örgüt yöneticilerini aydınlatacak bir teori geliştirilmiştir.

Teoriye göre; tatmin ve tatminsizliğin, birçok iş faktörüne bağlı olarak değiştii savunulmaktadır. Çalışanları tatmin eden faktörler, yapılan işin içeriğinden kaynaklanmaktadır (Alkış, Öztürk, 2009: 216). Herzberg deneklerine, iş hayatında onları mutsuz eden etkenleri ve daha istekli çalışmalarını sağlayacak etkenleri sorarak inceleme yapmıştır. Sonucunda ilginç sebepler bulmuştur. Örneğin; örgüt içerisinde bazı faktörlerin bulunmaması mutsuzluk yaşıtırken, aynı faktörlerin mevcut olması ise ekstra bir tatmin oluşturmamaktadır (Luthans, 1992: 151).

Çift etmenler teorisine göre tatmin ve tatminsizlik bölgeleri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



Şekil 2.6: Herzberg'in Çift Etmenler Teorisi

**Kaynak:** (Şen, 2008: 12)

İşin yapısından kaynaklanan faktörlerin, verimlilik ve iş tatminini olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Bu sebeple Herzberg, işgörenleri mutlu eden ve işin kendisi ile ilgili olan faktörleri “güdüleyici faktörler”, işin çalışma şartları ile ilgili olan faktörleri de “hijyen faktörler” olarak açıklamıştır (Gökçe, Şahin, Bulduklu, 2010: 237). Güdüleyici faktörler; yetki ve sorumluluk verilmesi, başarı elde etme, takdir kazanma gibi sıralanmaktadır. Hijyen faktörler ise; maaş sistemi, iş şartları, örgüt politikaları, ast ve üst ilişkileri olarak tanımlanmaktadır (Mammadova, 2013: 45). Bütün iş ortamlarında hijyen faktörlerin bulunması zorunludur. Bu sebeple bu faktörler iş tatmini oluşturmaz. Hijyen faktörlerinin olmaması durumunda ise, işgörenin tatmini azalmakta ve mutsuzluğa sebep olmaktadır. Güdüleyici faktörlere bakacak olursak, bu faktörler iş tatminine sebep olan faktörlerdir. Bir örgütte hijyen faktörlerinin olması, iş tatminsizliğini gidererek güdüleyici faktörlerin tatmin için zemin oluşturmasını sağlamaktadır (Ergeneli, Eryiğit, 2001: 164). Bu teori ile

işgörenlerin motivasyon ve tatminsizlik sebepleri araştırılarak yorumlama yapılmıştır.

Çift etmenler teorisinin yöneticiler için önemini şu şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2017a: 323):

- Hijyen faktörler, motivasyon sürecinin oluşması için olumlu bir zemin hazırlar.
- Bu zeminin hazırlanmasından sonra motivasyon sürecinin gerçekleşmesi için kesinlikle güdüleyici etkenlerin tümünün varlığından emin olunmalıdır.
- Yönetici, işgörenin motivasyonu için hijyen faktörlerin varlığını sürekli hale getirmelidir.
- Yönetici; işgöreni motive etmek için sadece hijyen faktörler üzerinde durursa, işgören olumsuz düşüncelere kapılarak amirinden, yaptığı işten ve mesleğinden soğuyarak istifaya kadar gidebilir.

Teori, tatmin ve tatminsizliğin birbirlerini dengelediklerini ve bu kavramların iş hayatında birbirlerine zıt olmadığını belirtmiştir. Yapılan bir görüşe göre; tatmin tatminsizliğin karşıtı değildir ve işgören, işinden tatmin olmadan ama aynı zamanda tatminsizlik yaşamadan da çalışmaya devam edebilir denmiştir (Başaran, 2000: 217). Bu teori Maslow'un teorisinden, araştırdığı değişkenlerin niteliği yönünden ayrılmaktadır. Doğrudan işin yapısı ile ilgilenmekte ve örgüt içindeki unsurları kapsamaktadır.

#### **2.6.2.4 McClelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi**

McClelland tarafından ortaya atılan bu teoride; ihtiyaçların içgüdüsel ihtiyaçlardan daha çok öğrenilmiş ihtiyaçlar olarak karşımıza çıktığı savunulur. İlişki kurma, güç kazanma ve başarı ihtiyacı hakkında incelemeler yapılmış, bu ihtiyaçları artırmaya yönelik çalışılmıştır. Bunlar arasında insanı en fazla motive eden ihtiyaç türü başarı ihtiyacıdır. Başarısı yüksek olan bir birey, problem çözmede tek başına sorumluluk üstlenir ve var olan durumu değerlendirerek hedefe yönelik çaba harcar.

İlişki kurma, güç kazanma ve başarı ihtiyacını şu şekilde açıklayabiliriz (Güney, 2017b: 280-281; Koçel, 2003: 310; Baştemur, 2006: 41):

- İlişki Kurma İhtiyacı: Sosyal ilişkiler kurma ve bir gruba katılma olarak tanımlayabiliriz. İlişki ihtiyacı güçlü olan bir birey, kişiler arası iletişim kurmaya ve ilişki geliştirmeye öncelik gösterir.
- Güç Kazanma İhtiyacı: Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir birey, diğer insanları etkileme, güç ve otorite elde etme ve bu gücü muhafaza etme yönünde davranışlar sergiler.
- Başarı İhtiyacı: Başarı ihtiyacı kuvvetli olan bireyler ise, kendilerine ulaşılması zor ve büyük çaba gerektiren hedefler koyarlar. Bu hedefler için bilgi ve yeteneğini geliştirerek kendi alanlarında en iyi olmaya çalışırlar.

Teoride diğer ihtiyaçlara oranla, başarı ihtiyacı üzerinde daha çok yorum yapılmıştır (Balçık, 2002: 141). Başarıyı kendileri için zorunlu gören kişiler, kişisel başarıyı ödülsele başarıdan daha üstün tutan bir çalışma tarzını benimsemektedirler (Özkalp, 2001: 141). Bu tarz doğrultusunda çalışan bir birey karşılaştığı bir durumu nasıl iyileştirip daha iyi bir hale getirebileceği konusunda uzun süre düşünerek çaba göstermektedir (Taner, 2005: 92). Teoriye göre, bütün insanların ihtiyaçları hiyerarşik sıra içerisinde oluşmayıp, bireysel özelliklerine göre değişiklik gösterebilir. Örneğin, üst düzey yöneticilik için sadece başarı değil ait olma ihtiyacının da bulunması gerekmektedir (Sökmen, 2014: 199). Aynı zamanda örgütün verimliliğini sağlamak için, ait olma duygusunun personellere de aşılması gerekmektedir.

McClelland; temel ihtiyaçlar yerine, bu ihtiyaçların daha üzerinde yer alan üç ihtiyaç çeşidini incelemiştir. Bu üç ihtiyacı irdelememiz gerekirse, gerçekten de kişi yaratılışı gereği ikili ilişkilerde bulunma ve sosyal çevre edinme ihtiyacını hisseder. Bunun beraberinde insan, hayatı boyunca güç sahibi olmayı ister ve bunun ihtiyacını duyar. Bu güç için çok fazla çalışıp nitelik kazanmaları gerekir. Örneğin bir örgüt yöneticisi, güç ihtiyacıyla motive olarak iş tatminini sağlamış olur. Ayrıca bir birey yaptığı işte en iyisini yaparak başarmayı arzu eden ve bu durumdan mutlu olan bir varlıktır.



### **3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, FONKSİYONLARI, TEMEL BOYUTLARI VE BİÇİMLERİ**

Bağlılık kavramı, toplumsal yaşamın gereklerinden biri olarak hem anlayış biçimi hem de duygusal biçimde hayatımızın içinde yer almıştır. Diğer bir ifadeyle; insanların ailesine, toplumun ülkesine, askerinin vatanına, işgörenlerin görevine ve örgütüne sadakati anlamına gelmektedir. Aynı zamanda bağlılık, üstlendiğimiz sorumlulukları yerine getirme zorunluluğunu da anlatır.

Örgütsel bağlılık, örgütler için olması zorunlu bir faktör olarak günümüze kadar gelmiştir. İşverenler personellerin bağlılık derecesiyle verimlilik derecesini karşılaştırarak örgütün durumu hakkında analizde bulunmaktadır. Bağlılığın düşük olduğu durumlarda personellerin nelerden memnun olmadığı sorgulanır ve bu konulara yönelik iyileştirme plânları hazırlanır. Bağlılığın yüksek olduğu durumlarda ise mevcut durumun nasıl muhafaza edileceği araştırılır.

1950'lerden günümüze kadar bu konuyla ilgili birçok araştırma yapılmış ve örgütsel bağlılığın verimlilik, motivasyon, iş gücü devir oranı ve iş tatmini gibi kavramlarla arasındaki ilişki yorumlamaya çalışılmıştır (Bayram, 2005: 125). Fakat bu konuyla alakalı bir fikir birliğine ulaşılamamıştır. Sebebi ise; psikoloji, sosyoloji, örgütsel davranış gibi birçok bilim dalından gelen uzmanların konuyu kendi alanları içerisinde incelemeleridir (Kaya, 2007: 4). Aynı zamanda örgüt ile çalışan arasındaki bağın yapısı ve ne şekilde geliştiği de fikir ayrılıklarında etken rol oynamaktadır.

#### **3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı**

Bir örgütte uzun süreli çalışan işgörenlerde bağlılık hissi daha kuvvetlidir. Aynı zamanda işgören bireysel olarak başarıyı yakaladığında ve bağlılığı yüksek olan diğer iş arkadaşlarıyla yakın ilişki kurduğunda örgütsel bağlılığı artış göstermektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen üç önemli faktör vardır. Bu faktörler; işgörenin örgüt ilke ve amaçlarını benimsemesi ve inanması, örgüt için emek sarf etme gayretinde olması ve örgütte sürekli istihdam için kuvvetli bir istek duymasındır (Çokluk, Yılmaz, 2010: 78). Örgütsel bağlılığı savunan bir birey; takım çalışmalarını yaratıcılık kaynağı olarak düşünürken, bir yere bağlı ve ait olmayı ise insanlar için mutlak bir ihtiyaç olarak değerlendirir.

Örgütsel bağlılık hakkında yapılan tanımlamaların bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Örgütsel bağlılık, çalışan ile örgütün amaçlarının uyum sağlayarak bir bütünlük oluşturmasıdır (Yavuz, 2005: 24).
- Örgütsel bağlılık, işgören için daha cazip alternatifler mümkün olduğu halde işgörenin örgütte kalarak üyeliğini devam ettirmesi olarak tanımlanabilir (Bülbül, 2007: 3).
- Örgütsel bağlılık; işgörenin ve örgütün karakteristik yapısının, işgörenin örgütte kalma süresi üzerinde önemli bir katkısı olduğunu savunan psikolojik bir durumdur (Manetje, 2005: 40).
- Örgütsel bağlılık; işgörenin kimliğini bulunduğu örgütle bağdaştıran bir eğilim, işgörenin istek ve beklentileri ile örgütün istek ve beklentilerinin benzerlik gösterdiği bir süreç, örgütün amaçları doğrultusunda çalışmanın vereceği olumlu getiriler ve örgütten ayrılmanın vereceği olumsuz getirilerin karşılaştırılması sonucunda sergilenen tutum olarak ifade edilebilir (Efeoğlu, 2006: 35).
- Örgütsel bağlılık; bir işgörenin bir kurumda çalıştığı süreç boyunca harcadığı zaman, emek, çaba ve buna yönelik kazandığı statü, para gibi faktörleri o kurumdan ayrılacağı vakit kaybedeceği endişesi ile oluşan bir bağlılık halidir (Somuncu, 2008: 3).
- Örgütsel bağlılık, işgörenin kendisini örgüte psikolojik olarak bağlı hissetmesidir (Alan, 2010: 55).
- Örgütsel bağlılık, işgörenin kurum üyeliğini sürdürmek için kuvvetli bir istek duymasındır (Çetin, 2004: 90).



- Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı kuruma karşı ilgisi ve kurumla özdeşleşme oranıdır (Çakmak, 2016: 42).
- Örgütsel bağlılık, maddi kaygıları düşünmeksizin kurumda kalmaya devam ederek kurumun amaç ve değerleriyle özdeşleşmedir (Güney, 2017a: 277).
- Örgütsel bağlılık, kişinin kendi iradesiyle yapmış olduğu taraf tutmaya yönelik hareketleridir (Becker, 1960: 32).
- Örgütsel bağlılık, işgörenin istediği ödüllere ulaşabilmesi için davranışlarında oluşan değişiklik halidir (Pektaş, 2002: 24).
- Örgütsel bağlılık, kurumun amaç ve ilkelerine bağlı olarak çalışmaya yönelik yapılan normatif baskının oluşturduğu durumdur (Efeoğlu, 2006: 35).
- Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı kurum için hissettiği duygu halidir (İnce, Gül, 2005: 6).
- Örgütsel bağlılık, işgörenlerin kendi iradeleriyle işletenin bir parçası olarak kalmak istemeleri, işletmenin amaç ve ilkelerini gerçekleştirme yolunda işletme ile özdeşleşme sürecidir (Dick, Metcalfe, 2001: 112).
- Örgütsel bağlılık, işletmenin hedeflerine kuvvetli bir şekilde inanma ve benimseme olarak ifade edilebilir (Erdem, 2009: 40).
- Örgütsel bağlılık; kişinin toplumsal yaşama uyum sağlayabilmesi için sosyal sisteme olan sadakati, sosyal sistemde yer edinme isteği ve bu sistemdeki ilişkilere olan yatkınlığıdır (Klinsontorn, 2005: 47).
- Örgütsel bağlılık, bir bireyin kendisini örgütü ile tanımlarken yansıttığı tavır ve düşünceleridir (Kuswibowo, 2012: 29).
- Örgütsel bağlılık, işgörenlerin kurumsal süreçlere olan uyumudur (Doğar, 2013: 29).
- Örgütsel bağlılık, işgörenin bağlı bulunduğu örgütten kazandığı fayda ve avantajlara karşı vermiş olduğu duygusal tepki halidir (Testa, 2001: 228).

- Örgütsel bağlılık, bireyin tutumlarıyla sınırlı olan ve bu tutumları neticesinde bağlılığı sürdürme inancı olarak ifade edilmektedir (Salancik, 1977: 62).
- Örgütsel bağlılık; işletmenin ilke, amaç ve özelliklerini kabul etme ve bunları kendisiyle bağdaştırma oranını ifade etmektedir (Ata, 2010: 3).
- Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütüne karşı sadakat davranışıdır (Luthans, 1992: 124).
- Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı kurum ile oluşturduğu kuvvet birliğinin ve kendisini kurumun bir üyesi olarak görmesinin oranıdır (Saldamlı, 2009: 9).

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak örgütsel bağlılığı şöyle tanımlayabiliriz: Örgütsel bağlılık; işgörenin örgüt ilke ve amaçlarını benimsemesi ve bunlara inanarak uygun bir biçimde davranması, sürekli istihdam için istekli olması ve yeterince gayret göstermesi, kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgütün amaçlarını kendi amaçlarından üstün tutması, işini sevmesi ve sadakatini sunmasıdır.

### 3.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi

İşletme ile çalışan arasındaki bağ hem araştırmacıların hem de yöneticilerin dikkatini çeken önemli bir konu haline gelmiştir. Bu bağ, işletmede kalma veya istifa, devam ya da devamsızlık ve işletmeye bağlılık biçimleri olarak sadece işletmeleri değil bütün kurumları ilgilendiren bir konu haline gelmiştir.

Bireyin çalışacağı yeri seçerken elde edeceği olanak ve faydaları düşünerek hareket etmesi, örgüt ile arasında oluşacak ilişkiyi vurgulayan örgütsel bağlılık için ve iki taraf içinde olumlu sonuçlar elde edilmesi için büyük önem taşımaktadır (Alan, 2010: 54). Örgütsel bağlılık, yönetimin çalışanı örgütte kalmaya ikna etmesi ve çalışanın da buna istekli olmasının bir göstergesidir. Bu gösterge bireyin örgütsel amaç ve ilkelerine olan inancını ölçer. Bireyin kendini geliştirerek kurumda çalışmaya devam etmek istemesi sadakatle birlikte daha geniş anlamları da içermektedir (Çakmak, 2016: 38-39). Güçlü bir iradeye sahip olması ve güvenilir bir karakterde olması örnek gösterilebilir.

Örgütlerde, en kıymetli kaynak insan gücüdür. Yöneticilerin bu kaynağı doğru yönde kullanması örgütlerin verimliliğine olumlu getiriler sağlar. Ancak insanoğlu, karmaşık ve birçok isteği olan bir varlıktır. Yöneticilerin insan gücünden verim alabilmeleri için bu gücü doğru değerlendirmeleri gerekir. Çünkü çalışan ile örgüt bir bütünün parçalarıdır, zira birbirlerini önemli derecede etkilemektedirler (İmamoğlu, 2017: 2). Kişinin kurumuyla sözleşme yaparak işe girmesiyle bağlılık oluşmaya başlamaktadır. İşgörenin, kurumun bir üyesi olarak hedeflere odaklanması ve çalışma şartları ile alakalı bilgiyi öğrenmesiyle de gelişim aşaması başlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, bireyin işletme ile kimlik birliğine girerek başlattığı kuvvet birliği örgütsel bağlılığı başlatır ve geliştirir (İnce, Gül, 2005: 3). Örgütsel bağlılık, üç aşamadan oluşan bir süreçtir. Bu aşamalar; itaat, ait olma ve kimliklerin özdeşleşmesidir. İlk aşamada, kişi örgütten istediklerini elde edebilmek için itaat eder ve kendini kabul ettirmeye çalışır. Ait olma aşamasında birey, örgütle tatmin edici bir bağ kurmak için diğerlerinin gücünü kabullenir. Üçüncü aşamada ise kişi, kurumun ilke ve amaçlarının kendi istekleri ile benzerliğini görerek, örgüt ile özdeşleşmeye başlar (Cengiz, 2002: 805). Bu aşamadan sonra kişi kendisini artık örgütün bir parçası olarak görmeye başlayacaktır.

### **3.2.1 Çalışanlar açısından örgütsel bağlılığın önemi**

Bir işgörenin bağlılık derecesi ne kadar yüksek olursa örgütün verimliliğine o derece katkı sağlar. Yüksek bağlılıkla çalışan bir işgören kariyer olarak da istediği yerlere çok çabuk gelebilir. Bunlara maaş artışı, terfi alma gibi birkaç örnek gösterilebilir. Maddi getirilerin yanı sıra maddi olmayan getiriler de elde edilebilir. Övgüler, gezi imkanları ve yöneticileriyle iyi ilişkiler kurma gibi. Bunlara bağlı olarak çalışan işini sevecek, kendini huzurlu hissedecek ve bu durum özel hayatına da yansıtacaktır.

Bütün işletmeler, personellerinin örgütsel bağlılığını arttırmayı amaçlar. Yapılan araştırmalar, bağlılığı yüksek personellerin verilen görevleri başarıyla yerine getirmede daha azimli çalıştığını göstermektedir. Aynı zamanda, bağlılığı yüksek personellerin işletmede daha uzun süre istihdam ettiklerini ve işletme ile olumlu ve sağlam bir ilişki kurduklarını söyleyebiliriz. Sonuç itibarıyla; bağlılığı yüksek olan personel kurumda kalarak, kurumsal amaçların

gerçekleşmesi adına emek harcar ve işi bırakmayı düşünmez (Çakmak, 2016: 39). Personel ile işletme arasında kurulan bağ; personellerin işletmenin ilke ve amaçları etrafında toplanmalarını sağlarken, personellerin aidiyet duyguları üzerinde olumlu etkiler yaratır (Çakır, 2001: 49). Örgütsel bağlılığı aynı zamanda, çalışanların gruplarına olan bağlılığı ve grup üyelerinin aralarında amaçlarını paylaşma ve birbirlerini etkileme derecesi olarak da açıklayabiliriz. Yani, grup içerisindeki bağ ne kadar güçlü olursa ve grup amaçlarıyla bireysel amaçlar ne derece örtüşürse, grup bağlılığı da bir o kadar güçlü olmaktadır (Robbins, 1994: 130). Bu etki bireyi ruhsal açıdan mutlu ederek davranışlarına da yansımaları sağlayacaktır.

Kişinin, maddi beklentisinin yanı sıra yaptığı işten aldığı doyum miktarı, iş deneyimi, çalışma şartları, bireysel gereksinimleri ve örgütün yapısına ilişkin çok sayıda beklentisi de bulunmaktadır (Samadov, 2006: 61). Kişinin işletme içerisinde kişisel sorumluluğunu genişletmek, işine ve örgüte bağlılığını artırır ve devamlı kılar. Personelin işinin plânını kendisine yaptırmak onun kişisel sorumluluğunu ve işletmeye olan bağlılığını arttırabilmektedir (Erol, 1998: 68). İşletmede verilen kararlara dahil olma ise kişinin problem çözme yeteneğini geliştireceği gibi öz güveninin gelişimine de katkı sağlayacaktır.

### **3.2.2 Yöneticiler açısından örgütsel bağlılığın önemi**

Örgütsel bağlılığın, yöneticiler açısından da önemi büyüktür. İşletmenin tamamı hakkında hissettikleri duygu ve düşünceleri içerir. Aynı zamanda yöneticiler, güçlü sadakat duygusuyla çalışır ve örgüte hizmet etmekten mutlu olarak, örgütün ilke ve hedeflerine bağlı kalarak hareket ederler.

Yönetimin görev tanımı içerisinde yer alan insan kaynakları faaliyeti, bağlılığı oluşturan önemli faktörler içerisinde yer alır. İnsan kaynakları faaliyetlerindeki uygulanan mantık, örgütün olumlu çıktıları elde edebilmesi için çalışanların bağlılık düzeyinin artırılmasıdır (Bakan, 2011: 58). Artan bağlılık düzeyi, yönetici ve çalışanlar arasındaki güveni yükseltir. İşletmede istikrarın ve yeniliğin sürdürülebilmesi, hedeflenen başarıya erişilmesi gibi konularda etkili bir faktör olur. Yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiler sağlıklı bir konuma gelir ve işletme içi iklim olumlu yönde gelişir (Awamleh, 1996: 65-66). Aynı

zamanda yöneticilerin ikna kabiliyetinin çalışanlar üzerindeki etkisini de göz ardı etmemek gerekiyor.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir yönetici; çalıştığı işletmeye ait konuları benimseyerek, endişeye düşmeden ve maddi ödülleri değil yeteneklerini kullanarak başarıya ulaşacaktır (Dessler, 1993: 392). Bu şekilde bağlılığı benimseyen bir yönetici personelleri tarafından da sevilen ve saygı duyulan bir kişilik haline gelir.

### **3.2.3 İşletmeler açısından örgütsel bağlılığın önemi**

Üretimde girdilerin etkin kullanımı işletmeler için önemli bir konu haline gelmiştir. Bu sebepten işletmeler, genellikle personel devir oranının yol açtığı maliyeti engellemek, devamlılık sağlamak, iş tatminini arttırmak ve örgütsel amaçları kabul ettirmek için personellerin örgüte olan bağlılıklarını arttırmak istemektedirler.

İşletmelerin varlıklarını sürdürme uğraşlarından biri de çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaktır. Çünkü bağlılığı yüksek olan çalışanlar diğer çalışanlara oranla daha uyumlu, aktif, üretken ve sorumluluk duygusu hissederek çalışmakta, işletmede daha az maliyet yapılmasına sebep olmaktadır (Kurşunoğlu, Bakay, Tanrıoğen, 2010: 102). İşletmelerin, amaçlarına erişebilmesi ve işletme ortamında huzuru sağlayabilmeleri için personellerin bağlılık derecelerini arttırmaya yönelik birtakım düzenlemeler yapması beklenmektedir. İstek ve beklentileri yeterince giderilmeyen personellerin beklentiye girmeleri azalacak, örgüte olan inançları zayıflayacak, tükenmişliğe ve huzursuzluğa yol açacaktır. Bağlılık derecesi yüksek personel, kurumda çalışmaya devam etmek ister, örgütsel amaçlar için daha fazla gayret gösterir ve işten ayrılmayı düşünmez. Çalışkan ve nitelikli bir personelin kurumda çalışmaya devam etmesi kurumun verimliliği açısından artış sağlayacaktır (Şencan, 2011: 8). Aynı zamanda çalışanlarıyla bir bütün olan işletme, müşteri memnuniyetinin artmasını ve hizmet kalitesinin daha iyi yerlere gelmesini sağlamak için rekabet ortamında da daha emin adımlarla ilerleyecektir (Sarıkamış, 2006: 55). Bir bakıma işletme, personeline yaptığı yatırımın geri bildirimini almış olacaktır.

Çağımız teknolojisinde, ticari anlamda rekabetin arttığı ve ülkeler arası sınırların kalktığı görülmektedir. Böyle bir ortamda işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve daha da büyüyerek emin adımlarla ilerleyebilmelerinde bağlılık kavramı önemli bir faktör haline gelmiştir (Gül, 2002: 37). Bağlılık; işletmenin hedeflerine, ilkelerine, politikasına ve işin gereklerine uygun hareket etmeyi içerir. Personelden; işletmenin amaçlarını kendi amaçlarından üstün tutma, büyük bir gayretle çalışma, gerektiğinde işletmede çalışmaya daha çok zaman ayırma, amirlerin isteklerine tartışmasız uyma gibi bağlılık göstergesi davranışlar beklenir. Sonuç itibarıyla, işletme bir bakıma personeli egemenliği altına alarak işletmede kalıcı olmasını güvence altına alır. Örgütler için işiyle özdeşleşen personel bulunmaz bir kaynaktır (Başaran, 1982: 108). Bu tip personeller için, işletme iş tatmini konusunda gerekli özeni göstererek personellerin memnuniyetini sağlamalıdır.

### **3.3 Örgütsel Bağlılığın Fonksiyonları**

Örgütsel bağlılık, işletmeler ve çalışanlar için iki taraflı işleyen bir düzendir. Bu düzen örgütte var olduğu zaman, çalışanlar daha mutlu, huzurlu, motivasyon düzeyleri yüksek, daha enerjili ve özverili olurlar. Bu da örgütün verimliliğine katkı sağlayıp büyümesine neden olur. Böyle bir düzenin var olmaması durumunda ise, çalışanların işten kaçması, tartışma ve problemlerin yaşanması, mutsuz ve asık suratlı olmaları gibi sonuçlar doğurur. Bu sonuçlar örgüt iklimine etki ederek olumsuz bir ortamın oluşmasına sebep olur.

Örgütsel bağlılığın fonksiyonlarını şöyle sıralayabiliriz:

- İş benimsenme
- İş tatmini
- Sorumluluk alma
- Yüksek performans
- Yüksek motivasyon
- Yüksek verimlilik
- Devamsızlığı giderir

- İşgören devir oranını azaltır
- Güven duygusu
- Ait olma duygusu

Çalışanlar, işletme içerisinde ödüllendirme ve terfi sisteminin adaletli olarak yürütülmesine büyük önem verirler. Eğer işverenler, çalışanları ödüllendirirken onların işletmelerine olan sadakat ve bağlılık derecelerini dikkate alarak hareket ederlerse, işletme içerisinde daha tutarlı bir örgüt iklimi yaratılmış olacaktır. Çalışanların işletmeye bağlılığı “iki taraflı fayda” esasına dayalı olan bir anlayıştır. Çalışanların işletmeye bağlı kalması; işletmenin çalışana sunacağı terfi, iş güvenliği, çalışma şartlarının iyi olması ve çalışanın tatmin derecesi gibi faktörlerle bağlantılıdır. İşletme kendi sorumluluklarının farkında olmazsa, çalışanın performansı azalır, motivasyonu düşer ve bunlara bağlı olarak da işletmeye olan bağlılığı olumsuz yönde etkilenir (Hüseyinklioğlu, 2010: 60). İyi bir örgüt ve iyi bir yönetici, bu konuda özenli davranarak kaliteli çalışanlara sahip olacaktır.

### **3.4 Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları**

İşgörenlerin örgüte olan bağlılığı ile ilgili yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılığın işgörenlerin psikolojik ihtiyaçlarının bir dışavurumu olduğu gözlenmiştir. Bu gözlemlerden hareketle örgütsel bağlılık üzerine üç temel boyuttan bahsedebiliriz. Bunlar uyum boyutu, özdeşleşme boyutu ve içselleştirme boyutudur. Bu boyutların açıklaması aşağıda verilmiştir.

Uyum boyutu, yararlı işletmelerde hem değişim hem de yapısal bir durum olarak kendini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, işletmeden elde edilen ödül miktarının, bu ödülleri hak etmek için sarf edilen emekle olan oranına dayanmaktadır. Tatminsizlik belirli bir düzeye kadar algılanan kurumsal ödül yapısının olumsuz ve dengesiz yönlerini gösterir. (Saklan, 2010: 34). İş hayatında insanlar hal ve hareketlerini mevcut değer ve inançları sebebiyle değil de parasal ödül kazanmak için sergiliyorsa, buna bağlı olarak oluşan bağlılık uyum boyutundadır. Netice olarak uyum boyutu, ödül sistemine ilişkin bir araçsal bağlanmayı anlatır (Güney, 2017a: 279). Bu sebeple işgörenin örgüt içinde gösterdiği davranışlar ile örgüt dışında gösterdiği davranışların

birbirinden çok farklı olması normal bir durumdur (Efeoğlu, 2006: 39). Bu bağlılık türünde, ödülün cazipliği ve cezanın beğenilmemesi öne çıkmaktadır (Doğan, Kılıç, 2007: 43). Buna bağlı olarak uyum boyutu işgören tarafından zorunlu olarak uygulanmaktadır.

Özdeşleşme boyutu, işgörenin kendi isteği ile işletmenin bir üyesi olarak kalma arzusuna dayanır (İnce, Gül, 2005: 35). İşgören, işletme içerisinde kurumun genelinin ilke ve değerlerini kabullenir ve bunlarla özdeşleşir (Bölükbaşı, 2014: 31). Bu bağlılığa göre, işgörenler birbirleriyle tatmin edici bir arkadaşlık ilişkisi oluşturma ve bunu sürdürme çabasındadırlar. Bu çabanın oluşması için özdeşleşme boyutu devreye girmekte ve işgörenler işletmede kalmaktan memnun olmaktadır (Barutcu, 2015: 34). İşi ile özdeşleşen bir bireyin tatmin derecesi de yükselmiş olacaktır.

İçselleştirme boyutu, kurumların ve çalışanların değerleri arasındaki uyumla ilişkili olarak gelişen bir bağlılık boyutudur. Bu boyut, kişinin hal ve hareketlerinin işletmenin ve işletmedeki diğer kişilerin değerleriyle uyumlu olması durumunda meydana gelmektedir (Rençber, 2014: 58). İşletmeler en çok içselleştirme boyutunu arzu eder. Çünkü bu modelde işgören, yeni fikirleri, kuralları veya değişimleri zorlama olmadan kabullenir ve benimser. Bu benimseme; ilkeleri, eylemleri ve değerleri anlık hedeflerin ötesinde daha nihai hedeflere ulaştırır (Aras, 2010: 21). Çünkü içselleştirme boyutu, bireylerin örgütlerini daha çok sahiplendiklerini göstermektedir.

## **2.5. Örgütsel Bağlılığın Biçimleri**

Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık için farklı yaklaşım türlerinin geliştirildiğini göstermektedir. En önemli yaklaşım türleri Meyer ve Allen tarafından ortaya atılmış ve bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç sınıfta incelenmiştir.

Duygusal bağlılık; çalışanın işletme ile özdeşleşmesi, işletmeye katılımı ve işletme ile duygusal bir bağ kurmasıdır. Bu bağlılığı kurabilen çalışan, kendini işletmenin bir parçası olarak hissetmektedir (Uygur, 2015: 21). Duygusal bağlılık; bireyleri örgüte duygusal yönden bağlayan ve bu örgütün parçası olmaktan ötürü mutlu olmalarını sağlayan, kişisel ve örgütsel amaçlar arasındaki bir uzlaşmadan meydana gelen bir bağlılık türüdür. Çalışanların

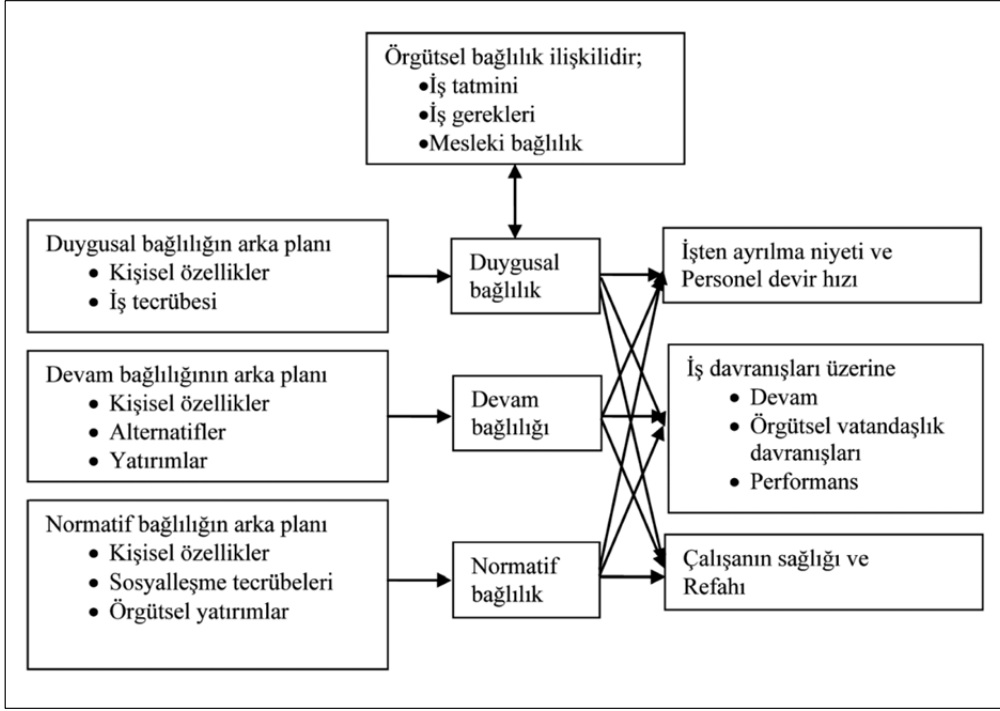


duygusal bağılıklarının oluşturulmasında; işin çekiciliği, rolün belirginliği, hedef açıklığı, hedef zorluğu, yeniliklere açıklık, çalışanlar arasında anlaşma, kuruma olan güven, adil yönetim, kararlara katılım ve çalışana verilen önem gibi faktörler etkili olmaktadır (Izgar, 2008: 320, Allen, Meyer, 1990: 17-18). Aynı zamanda bu faktörler çalışanın yaptığı işten hoşnut olmasını sağlamaktadır.

Devam bağılılığı; kişinin, yaptığı işi bırakması durumunda karşılaşacağı olumlu veya olumsuz durumları fark ederek işini tutarlı bir şekilde sürdürme eğilimidir (Güney, 2017a: 290). Diğer bir ifadeyle; çalışan, örgütten ayrılmanın getireceği maliyeti düşünüp, gösterdiği çabanın karşılığında ödüllendirildiğini bildiği sürece örgüte olan bağılılığı sürmektedir. Bu çabalara; çalışma arkadaşlarıyla olan samimi ilişkiler, terfi etme, emeklilik hakları ve bir işletmede uzun süre çalışmanın verdiği olumlu yönleri örnek gösterebiliriz (Aykaç, 2010: 70). Kişi örgütte bulunduğu o güne kadar, işine fazla vakit ve emek harcadığı ve bunları bir yatırım olarak değerlendirdiği için başka bir örgüte transfer olma konusunda kararsızlık ve zorluk yaşadığını, kendine uygun alternatif iş fırsatlarının bulunmaması sebebiyle örgütten ayrılmaya kalktığında maliyetlerin yükseldiğini görmektedir (Özutku, 2008: 84). Netice olarak kişi, duygularıyla değil mantığıyla karar vererek örgütte kalmaya devam etmektedir.

Normatif bağılılık; bireyin işine karşı olan sorumluluğunu ve yükümlülüğünü bilmesinden ve kendini örgütte devam etmeye mecbur hissetmesinden kaynaklanan bağılılık biçimidir (Samadov, 2006: 73-74). Bu bağılılık biçimini yüksek düzeyde taşıyan bir işgören, kişisel değerlere veya işletmede devam etme yükümlülüğünün doğmasına sebep olan etkenlere sığınarak, işletmede kalmayı bir görev olarak algılar ve işletmeye bağlı olarak üyeliğini sürdürür (Ata, 2010:15). Bu üyeliği etkileyen faktörler; çalışanın karakteri, verilen göreve bakış açısı, statü, sorumluluk duygusu ve benimseme olarak sıralanabilir (Şahin, 2007: 91). Bu faktörleri dikkate aldığımızda işgörenin sadakat duygusuyla hareket ettiğini görmekteyiz.

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın örgütsel bağlılıkla olan ilişki süreci aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



**Şekil 3.1:** Üç Unsurlu Örgütsel Bağlılık Modeli

**Kaynak:** (Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky, 2002: 22)

Yukarıdaki şekli incelediğimizde; arzu edilen çalışan tutumlarında etki bakımından en yüksek duygusal bağlılığın, bir sonrasında normatif bağlılığın önemli bir faktör olduğu söylenebilirken; devamlılık bağlılığının ise, olumsuz ya da ilişkisiz yönde etkili olduğu düşünülmüştür (Özutku, 2008: 83). Bu üç bağlılık türünün örgütsel bağlılığı oluşturmada ve kişinin örgütte kalma ya da ayrılma düşüncesi üzerinde etkili olduğunu söyleyebiliriz.

### **3.5 Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri, Seviyeleri, Etkileyen Temel Faktörler ve Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Sınıflamalar**

Bu kısımda örgütsel bağlılığın göstergeleri, örgütsel bağlılık seviyeleri, örgütsel bağlılık konusunda yapılan sınıflamalar ve bunları etkileyen faktörler başlıklar halinde aşağıda açıklanmıştır.

### **3.5.1 Örgütsel bağlılığın göstergeleri**

Örgütsel bağlılık öznel bir yapıda olup; yer, zaman ve işgörenlere göre değişiklik göstermektedir. İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının hangi düzeyde olduğunu belirleyebilmek için birtakım göstergeler bulunmaktadır. Bu göstergeler bir sonraki alt başlıklarda açıklanmıştır.

#### **3.5.1.1 Kurum üyeliği için istekli olma**

Örgütsel bağlılığın ilk göstergesi, işgörenin kurum üyeliği için aşırı bir derecede istek duymasındır. İşgörenin örgütten sağladığı tatmin derecesine göre oluşmaktadır.

Bu gösterge ile ilgili iki varsayım gösterilebilir. Birincisi, örgütün işgörene bağlanması, işgörenin örgüte bağlanmasına dayalı olarak gerçekleşecektir. İkincisi, işgörenin örgüte bağlanmasının giderek azalmasıyla örgütün işgörene bağlanması da zamanla azalacaktır. Bu sebeple işgörenlerin bağlılıklarının devam edebilmesi için, örgütün işgören sorunları ile ilgilenme düzeyinin yüksek olması gerekmektedir (Saklan, 2010: 32; Sönmez, 2014: 65). Bu gösterge şekli, işgörenin çalıştığı örgütten hoşnut olma düzeyini gösterir (Bülbül, 2005: 5). Örgütten hoşnut olmayan işgörenin bağlılık düzeyi düşük olur ve örgütte çalışmaya devam etmek istemez.

#### **3.5.1.2 Örgütün temel amaç ve değerlerini kabullenme**

Örgütsel bağlılığın ikinci göstergesi, işgörenin örgütün temel amaç ve değerlerini kabullenmesidir. Buna karşılık örgüt yöneticisinin işgörene karşı tutum ve davranışları olumlu yönde etkilenecektir.

İşgörenlerin işletmenin amaç ve değerlerini kabullenmeleri, kişisel amaç ve değerlerinin benzerlik göstermesiyle yakından ilişkilidir (Tekingündüz, 2012: 17). Aksi durumda ise, işgörenin o işletmeye bağlı olması beklenemez. İşgörenin kişisel ilkeleri, hedefleri, istek ve beklentileri ile işletmenin işgörenine bu noktada verebilecekleri arasında doğru bir orantının olması, güçlü ve sağlıklı bir bağlılığın doğması için temel oluşturur (Uysal, 2014: 49). İşletmelerin temel hedefi olarak belirtilen süreklilik, işgörenlerin işletme ve çalışma arkadaşlarıyla uyumlu olmaları ile bağlantılı olarak gerçekleşir. Bunların neticesinde işgörenlerin işletmeye olan bağlılıkları yükselmekte ve işletmedeki hedeflerin daha kısa zaman da gerçekleşmesi mevzubahis

olmaktadır (Sürgevil, 2007: 12-13). Tüm bunların oluşabilmesi için işletmelere büyük görevler düşmektedir. İşgörenleri teşvik etme, kararlara katılmalarını sağlama, eğitim ve sürekli gelişim ile onları destekleme gibi faktörler bu konuya örnek gösterilebilir.

### **3.5.1.3 Kurumsal özverilerde bulunma**

Örgütsel bağlılığın üçüncü göstergesi, kurumsal özveride bulunmadır. Örgütün başarısı için işgörenlerin olması gerekenden daha fazla emek harcayarak bağlılık düzeylerini göstermeleridir.

Çalıştığı örgütün hedeflerine en kısa sürede ulaşabilmesi için işgörenin kendi çıkarlarını düşünmeksizin tamamen örgüt çıkarları için davranmasına örgütsel özveri gösterme diyebiliriz (Mammadova, 2013: 66). Özveri, başka bir ifade ile beklentisizlik anlamına gelmektedir. İşletme personeli, çalıştığı işletmenin hedeflerinin gerçekleşmesi için birinin takibine ya da yönlendirmesine gerek duymadan özveri göstererek işini yapıyorsa o personelin, çalıştığı işletmeyi, işletmenin hedeflerini ve değerlerini kabullendiğini görürüz (Çelik, 2015: 9). Kişi bu şekilde çalışarak ekstra bir şeyler yapmaya yelteniyorsa, bu sadece kişinin bağlılığı ile yorumlanabilecek bir davranış halidir (İnce, Gül, 2005: 10). Böyle bir bağlılıkla çalışan işgören, kendi hedeflerine de kısa sürede ulaşarak iş tatminini yaşamış olur.

### **3.5.1.4 Kurumla bütünleşme ve kurumu özümseme**

Örgütsel bağlılığın dördüncü ve son göstergesi kurumla bütünleşme ve kurumu özümsemedir. Kurumun yansıttığı imaja ve çalışanın kurumla olan uyumuna bağlı olarak gelişmektedir.

İşgören, çalıştığı örgüt ile ilke, amaç ve hedef benzerliği yakaladığında özdeşleşme oluşmaya başlar (Çelik, 2015: 8). Örgütleri ile özdeşleşen işgörenler, örgütlerinin onlara sunduğu tekliflere, yeniliklere ve fikirlere karşı çıkmayarak benimser ve örgütle bütünleşmeye başlar (Somuncu, 2008: 31). İşletme ile bütünleşen işgören, işletmenin başarı ya da başarısızlığından kendine pay çıkararak duygusal bir özümseme yaşamış olur (Kaynak, 1990: 47-48). Başka bir önemli faktör ise, bir kurumun verdiği örgütsel güven ne derece yüksek olursa, işgörenler o kurumla daha hızlı bütünleşme sürecine girmektedirler (Benkhoff, 1997: 118). Tüm bunlara bağlı olarak işgören ile

örgüt yapısının örtüşme derecesinin bağlılığı oluşturmada etken rol oynadığını söyleyebiliriz.

### **3.6 Örgütsel Bağlılık Seviyeleri**

Örgütsel bağlılık seviyesi ile alakalı yapılan araştırmalarda; düşük seviye, orta seviye ve yüksek seviye olmak üzere üç bağlılık seviyesinin ortaya atıldığı görülmektedir. Bu bağlılık seviyeleri alt başlıklar şeklinde aşağıda açıklanacaktır.

#### **3.6.1 Düşük örgütsel bağlılık seviyesi**

Bu bağlılık seviyesi; kurumlarıyla bütünlük sağlayamayan ve tatminsizlik yaşayan işgörenleri anlatmakla birlikte, kişinin yeteneklerinin ve yeniliklere açıklığının fark edilmesini sağlayan etkilere de sahiptir.

Olumlu Sonuçları: İşgören için çatışma ve rekabet ortamı yaratarak, işgörenlerin motivasyonunu artırır ve sürekli gelişmelerini sağlar. Düşük örgütsel bağlılık seviyesinde çalışan işgörenler, alternatif iş fırsatlarını takip etmekte, iş görüşmelerinde daha aktif olmakta ve işten ayrılma durumlarında kendilerini daha çabuk toparlayabilmektedirler (Uysal, 2014: 80-81). Örgüt açısından ise; verimliliği düşük ya da devamsızlık yapan işgörenlerin, işletmeye açacağı olumsuz sonuçlar engellenmiş olur. Bu işgörenlerin yokluğunda, işletmedeki diğer işgörenlerin yetenekleri geliştirilebilir ve yeni işgörenlerin bulunabilmesi için fırsatlar doğabilir (Randall, 1987: 461). Buda işgören devir hızının artmasına sebep olur.

Olumsuz Sonuçları: Örgüt açısından baktığımızda; bağlılık seviyesi düşük bir personelin işletme ile sağlam bir bağ oluşturması mümkün olmamakla birlikte, böyle bir durumda işletme için olumsuz birçok sonuç meydana gelecektir. Personellerin, üstlendiği göreve ve işletmelerine yönelik olumlu düşüncelere sahip olamamalarını ve bunları davranışlarına yansıtılmalarını örnek olarak gösterebiliriz (Köse, 2014: 101). Personel açısından baktığımızda ise; bu personeller, bağlılık duygusuna sahip olmadığı halde örgütten ayrılmanın ya da kalmanın maliyeti, alternatif işlerin sayısı ve sorumlulukları sebebiyle işlerine devam ederler. Aynı zamanda kurumsal amaç ve değerler hakkında, orta veya yüksek derecede bağlılıkla çalışan personeller gibi verimli çalışmalarını

beklemek yanlış olur (Ata, 2010: 42). Hem bireysel hem de takım çalışmalarıyla alakalı üstlendikleri görevlerde daha az çaba harcamaktadırlar. Bunun sonucunda ise, mesleki hayatlarında olumsuz yansımalar görülür (Vural, Coşkun, 2007: 151). Ayrıca kişinin örgütüne karşı hissettiği aidiyet duygusunun zamanla azaldığını ve bu durumun kişinin tatmin düzeyini de olumsuz yönde etkilediğini söyleyebiliriz.

### **3.6.2 Orta örgütsel bağlılık seviyesi**

Orta seviye bağlılık; kişilerin örgütlerine karşı taşıdıkları bağlılığın ve bütünleşmenin yeterli olmadığı, kurumun tamamını değil bazı yönlerini desteklediği ve kendi değerlerini savunmaya devam ettiği bağlılık seviyesidir.

**Olumlu Sonuçları:** Bu seviyeye sahip çalışanlar, örgüt sisteminin kendilerini yönlendirmesine ve tekrardan şekillendirmesine olumsuz bakmakta ve bu sebepten bireysel kimliklerini muhafaza etmek için çaba sarf etmektedirler (Doğan, Kılıç, 2007: 54). Örgüt için ise; çalışanların sadakatinin ve örgütte devam etme süresinin ölçülü olması istifalarda azalma olarak sonuç vermektedir (Şahin, 2007: 94). Bu durum örgüt ikliminde iyileşme olarak kendini gösterir.

**Olumsuz Sonuçları:** Bu bağlılık seviyesinde çalışan personeller, yönetimin kararlarına gereken önemi göstermediklerinde terfi etmeleri zorlaşacaktır. Örgüt açısından değerlendirecek olursak eğer; bu personeller, toplumsal sorumluluk ve kurumlarına karşı hissettikleri sadakat arasında uyumsuzluk gösterebilirler. Sonucunda ise; kararsızlık, isteksizlik ve verimsizlik doğacaktır (Uygur, 2015: 40). Aynı zamanda, mesleki tecrübeleri iyi olan bu personellerin örgütlerine karşı bağlılıkları yeterli seviyede değildir (Dikmen, 2012: 160). Bu sebepten orta örgütsel bağlılık seviyesinde çalışan personeller örgütlerine karşı aidiyet duygusu hissetmezler.

### **3.6.3 Yüksek örgütsel bağlılık seviyesi**

Örgütleri ile bütünlük sağlayan, yaptıkları işten hoşnut olan, örgütlerine karşı güven ve aidiyet hisseden bireyler yüksek bağlılık seviyesine sahip çalışanlardır.

**Olumlu Sonuçları:** Çalışan açısından değerlendirdiğimizde; çalışanlar gösterdikleri yüksek bağlılıktan dolayı işletme içerisinde “kurumsal yıldız”

adını alırlar. Bu çalışanlar, üstlendikleri işlerinden, işletmedeki yönetim tarzından, çalışma arkadaşlarından, aldıkları maaştan ve genel olarak kurumun işleyişinden hoşnuturlar (Vural, Coşkun, 2007: 152). Örgüt için ise; çalışanın bağlılığının yüksek seviyede olması kuruma güven veren, istikrarlı ve kendi gücüne inanan bir işgören topluluğunun oluşmasına sebep olur. Bu sayede, işgörenler işletmenin amaçları için memnuniyetle çaba göstererek işletmenin verimliliğini artırır (Köse, 2014: 102). Netice olarak; çalışan gösterdiği yüksek bağlılık seviyesinden dolayı hem kendisi hem de örgüt için olumlu sonuçlar elde edilecektir.

Olumsuz Sonuçları: İşgören açısından; işgörenin yeteneklerini geliştirememesi, yeniliklere ve değişikliklere uyum sağlayamaması, olumsuz durumlarla karşılaştığında itiraz etmekten çekinmesi, kişisel tehlikelere maruz kalması, stres ve huzursuzluk yaşamasıdır (Yüksel, 2007: 178). Örgüt açısından ise; işgücü devir hızının düşük olmasından dolayı işletmeye yeni çalışanların alınmasını ve işletmenin yeni fikir ve görüşlerden faydalanmasını engellemektedir (Solmuş, 2004: 221). Bunlara bağlı olarak; yüksek bağlılık seviyesi işletmenin esnekliğini olumsuz yönde etkilerken, eski sisteme takılıp kalmayı ve yeni uygulamalara geçememeyi doğurmaktadır.

### **3.7 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Temel Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel ve örgütsel olarak ikiye ayrılmıştır. Bu faktörler alt başlıklar halinde aşağıda açıklanacaktır.

#### **3.7.1 Bireysel faktörler**

Günümüz şartlarında bütün bireyler çalışma ihtiyacı duymaktadır. Fakat insanların üstlenmiş oldukları sorumluluk düzeyine göre, iş hayatındaki tercihleri de değişmektedir. Kimi insanlar yetenekleri dahilinde sevdikleri işi yapmayı tercih ederken, kimi insanlar ise düzenli bir gelire sahip olmak için çalışmaktadırlar. İnsanların birtakım kişisel özelliklerine göre bağlılık düzeyleri de oluşmaktadır. Bunlar yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve hizmet süresi gibi faktörlerdir.

### 3.7.1.1 Yaş

Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılık ile bireyin yaşı arasında kuvvetli bir etkileşimin olduğunu söyleyebiliriz.

Birey, çalışıp yıllarını geçirmiş olduğu örgütte hem ilerleyen yaşı vermiş olduğu hem de örgüte yaptığı yatırımları etkisiyle işinden ayrılmayı düşünmez ve diğer iş alternatiflerine olumlu gözle bakmaz. Dolayısıyla örgütüne bağlı ve bütünleşmiş bir personel olarak işine devam eder (Luthans, Baack, Taylor, 1987: 221).

Personellerin yaşları örgütlerine olan tutumlarını, algılama biçimlerini, amaçlarını ve davranışlarını değiştirmektedir. Buna bağlı olarak örgütsel bağlılık seviyeleri olumlu veya olumsuz etkilenecek yön bulmaktadır (Şen, 2008: 50). Bir araştırmaya göre; yaşı küçük işgörenlerin yaptıkları işi eğlenceli olarak değerlendirdikleri, daha enerjili çalıştıkları ve yaşı büyük işgörelere oranla kurumlarına daha bağlı oldukları söylenmiştir (Kırel, 1999: 115). Buna karşılık yapılan başka bir araştırmaya göre ise; birey yaşlandıkça karşısına çıkacak iş fırsatları da azalmaktadır. Bu sebeple yaşı büyük olan bireyler örgütlerine daha fazla bağlılık hissederler (Rowden, 2000: 5). Yaşı büyük olan çalışan grubu örgütünün kültürüne ve değerlerine alışkanlık kazandığı için başka bir örgüte uyum sağlaması oldukça zordur. Çalıştığı örgütte kazandığı hakları, seviyeyi ve rahatlığı göz önünde bulundurarak farklı iş arayışlarına girmeyi istemeyecektir (Çetinel, 2008: 65). Sonuç olarak; araştırmaların çoğunda yaşı büyük bireylerin, gençlere oranla daha fazla bağlılık gösterdiği gözlenmiştir.

### 3.7.1.2 Cinsiyet

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmalarda, cinsiyet farkı üzerinde durulmuş ve hem kadın hem erkek için gerekçeler sunularak bağlılık derecesi açıklanmaya çalışılmıştır.

Toplumsal yaşam insanoğlu için belirli görevler getirmiştir. İş hayatında kadın ve erkeğin hareketlerine yön vermekte, iş hayatına ve işi değerlendirmede önemli bir ayrımı ifade etmektedir (Çakır, 2001: 108). Gün geçtikçe, iş hayatındaki kadın sayısı artış göstermektedir. Buna bağlı olarak cinsiyet faktörü



ile örgütsel bağlılık konusu arasındaki etkileşimi inceleyen araştırmalarda çoğalmıştır (Koray, 1995: 17).

Kadınların genellikle çocuk bakımı, temizlik ve yemek yapma gibi işlerle ilgilenmesi ve erkeğin ailenin geçimi için para kazanmak zorunda olması; kadın ve erkeğin belirli rollerle bütünleşmesini sağlamıştır (Tınar, 1997: 114). Kadınların erkeklere oranla ev yaşantılarına daha çok özen göstermeleri, kariyer hayatlarının ikinci planda kalmasına sebep olarak gösterilmekte ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılıkları düşük seviyede olmaktadır (Gündoğan, 2009: 23). Bunlara karşılık başka bir görüşte ise; kadınların iş hayatında daha istikrarlı oldukları, sürekli iş değiştirme taraftarı olmadıkları ve özellikle bekar kadınların evli kadınlara oranla farklı iş fırsatlarına daha ılımlı baktıkları savunulmuştur (Samadov, 2006: 93). Netice olarak, kadınların özel hayatlarına ve yaşam tarzlarına göre bağlılık dereceleri değişmektedir.

Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalarda fikir birliği sağlanamamış ve birçok farklı görüş ortaya atılmıştır. Bu görüşlerden yola çıkarak; erkeklerin kadınlara oranla daha iyi maaş ve pozisyonda çalıştıklarını ve bu sebepten bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz (Yalçın, İplik, 2007: 488). Aynı zamanda erkeklerin aile yaşantılarında çok fazla sorumluluk üstlenmemeleri, zamanlarının büyük bir bölümünü iş hayatına ayırmaları örgütsel bağlılık ve başarı açısından en büyük faktördür.

### **3.7.1.3 Medeni durum**

Örgütsel bağlılık düzeyine tesir eden bir başka kişisel etken ise, medeni durum faktörüdür. İnsanların evli ya da bekar olmasına bağlı olarak sorumluluk düzeyleri de değişmektedir. Evli insanların eş ve çocuklarına olan sorumlulukları ve bir aile olmanın getirdiği ekstra sorumluluklar, bireyleri çalışmaya zorunlu kılmaktadır. Bekar insanların ise bir birey olarak yaşamlarını sürdürmeye yönelik sorumlulukları vardır. Çalışacakları örgütü ve yapacakları işi genelde kendi istekleri dahilinde seçerler. Bu sebeplere bağlı olarak bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri değişmektedir.

Medeni durum faktörünün bağlılık üzerindeki etkisi zayıf dereceye sahipken, aralarındaki ilişki pozitif bir yöne sahiptir. Diğer bir ifadeyle evli çalışanlar, bekar çalışanlara oranla daha yüksek seviyede bağlılık göstermektedir. Sebebi

ise, evli insanların parasal anlamda daha fazla sorumluluk almalarıdır (Çırpan, 1999: 54). Bir araştırmaya göre; evli ya da eşinden boşanmış bireylerin, özellikle de kadınların işlerini bırakmayı bekar bireylere oranla daha maliyetli olarak değerlendirdikleri gözlenmiştir (Ünüvar, 2014: 53). Erkek ve kadınlarda medeni durum faktörünü ayrı ayrı ele aldığımızda ise; evli erkeklerin evli kadınlara oranla kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarının daha yüksek seviyede olduğunu söylemek mümkündür.

#### **3.7.1.4 Eğitim düzeyi**

İnsanların eğitim seviyelerine göre; istek ve beklentileri, yaşam kaliteleri, kültür düzeyleri, davranış şekilleri ve hedefleri oluşmaktadır. Çalışmak istedikleri sektör de buna bağlı olarak değişmektedir. Kimi insanlar eğitimine güvenerek belirli bir standarda göre iş seçerken, kimi insanlar ise yaşamını sürdürebilmek adına herhangi bir işte çalışabilmektedirler.

Bireylerin eğitim seviyesi, çalışma yaşamına bakışını ve çalışma yaşamında beklentilerini oluşturan önemli bir etkidir. Kişinin eğitim seviyesi yükseldikçe, çalışma yaşamına ve yapılan işe yüklenen anlam da değişmektedir. Eğitim seviyesi yüksek bireyler; çalışmayı sadece maddi kazanç elde etmek için değil, sosyal hayatta statü ve saygınlık kazanmak için de tercih etmektedirler (Şencan, 2011: 18).

Eğitim seviyesi arttıkça sorumluluk üstlenme, karar alırken bağımsız davranma, gerektiğinde inisiyatif kullanabilme gibi olanaklar çoğalmaktadır. Bu sayede çalışanların monotonluk ve bıkkınlık halleri sona ererken, yaptıkları işi benimsemelerine sebep olur (Kavlak, 2012: 74). Netice itibarıyla; bireylerin eğitim seviyesi ile örgütlerine olan bağlılık seviyesi arasında ters orantı bulunmaktadır. İşgörenin eğitim seviyesi ne derece yükselirse bağlılık seviyesi de o derece azalacaktır. Çünkü işgörenin daha fazla istek ve beklentisi oluşacaktır. Ayrıca kişinin eğitim seviyesinin artmasıyla birlikte alternatif iş fırsatları da çoğalacaktır (Demirgil, 2008: 57). Buna bağlı olarak işgören kendisine en fazla faydayı sağlayacak bir işte tercihini kullanacaktır.

### 3.7.1.5 Hizmet süresi

İnsanların hizmet süresine göre çalıştığı örgütten elde ettiği maddi ya da manevi kazanımları olacaktır. Dolayısıyla kazandığı faktörlere bağlı olarak örgütünden ayrılma ya da devam etme kararı alacaktır.

Hizmet süresi fazla olan işgörenlerin bağlılık düzeylerinin artmasını sağlayan faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz (Aykaç, 2010: 89):

- İşgörenin kendi başarısından mutlu olması, kazandığı ödüllerin miktarca fazlalığı, iyi bir pozisyona yerleşmesi ve davranışlarını özgürce sergileyebilme imkânı,
- İşgörenin çalıştığı kuruma yaptığı yatırımlar sebebiyle terk etmemesi,
- İşgörenlerin çalışma arkadaşlarıyla olan sosyal ilişkileri ve iyi anlaşmaları.

Sürekli aynı örgütte çalışan, yani hizmet süresi uzun olan bir işgörenin bağlılık düzeyinin de yüksek olması beklenen bir durumdur. Fakat örgütüne alışamayan, bütünlük sağlayamayan ve işinden hoşnutsuzluk duyamayan bir çalışanın ise işini bırakmaya yönelmesi, kıdem faktörünün örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini net olarak göstermektedir (Keleş, 2006: 58-59). İşgörenin örgütteki hizmet süresi ile hissettiği bağlılık seviyesi arasında doğru orantı mevcutken, işgörenin aynı pozisyonda harcadığı zaman ile bağlılık seviyesi arasında ise ters orantı mevcuttur (Balay, 2000: 58). Buna bağlı olarak; aynı örgütte geçirilen sürenin bireyleri olumlu yönde etkilediği gözlenirken, aynı pozisyonda geçirilen sürenin ise olumsuz yönde etkilerinin olduğu gözlenmiştir.

### 3.7.2 Örgütsel faktörler

Bireyler çalışma ortamlarının, kendilerine bazı imkanları sağlamasını isterler. Yapacakları iş ve seçtikleri sektör doğrultusunda bu beklentileri değişiklik gösterebilmektedir. Genel anlamda bakacak olursak; terfi, ödül, adalet, örgütün yapısı, kültürü ve yönetim biçiminin önde gelen beklentiler arasında olduğunu söyleyebiliriz.

### **3.7.2.1 İşin yapısı**

İnsanların kişisel özelliklerine göre; beğenileri, mutlulukları, zevkleri, yetenekleri ve istekleri değişiklik göstermektedir. Birey çalışacağı sektörü ve yapacağı işi bu faktörler dahilinde seçecektir. Kendisine en iyi düzeyde mutluluk ve tatmin sağlayan iş tercih sebebi olacaktır.

Bireyin çalıştığı işin yapısı çeşitlilik, motivasyon, geri bildirim, sorumluluk, yetki ve tatmin açısından olumlu sonuçlar doğurduğu takdirde; bireyin örgütüne karşı yüksek derecede bağlılık göstermesine sebep olacaktır (Earl, 1993: 8). Aynı zamanda çalışana yaptığı işle alakalı olarak süreç planlama, denetleme ve yeteneklerini sergileme konusunda kendisine yetki tanınması; daha çok sorumluluk almasını ve motive olmasını sağlayacaktır (Yüksek, 2007: 97). Bazı örgütlerde yöneticiler; işgörenin bilgisini, yeteneğini, onu nelerin motive edeceğini, nasıl başarılı olacağını bilmeden ihtiyaca göre işe yerleştirme yapabiliyorlar. Bunların sonucunda ise işgörenin işini sevmemesine, sıkılmasına ve işten ayrılmasına kadar olumsuzluklar çıkabilmektedir (Mammadova, 2013: 85). Bu sebeple işgörenlerin örgütlerine bağlılık gösterebilmeleri için, yöneticilerin doğru yerleştirme yapmaları ve yeterli eğitimleri vermeleri gerekmektedir.

### **3.7.2.2 Örgüt yapısı**

Örgüt yapısı; çalışana verilecek görevlerin ve yükümlülüklerin belirlenmesini, bunların sistematik bir biçimde düzenlenmesini ve aralarındaki ilişkinin açık ve net olarak anlaşılmasını sağlayan bir tasarım şeklidir.

Örgütün kuruluş yapısı, uyguladığı iş süreçleri ve yönetim şekli çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Aynı zamanda çalışanlar arasındaki ilişkinin; güven, anlayış ve takım dayanışması üzerine kurulması çalışanların örgüt içerisinde mutlu ve verimli çalışmalarına olanak sağlar.

Çalışanları kurallarla kısıtlayan, onların yeteneklerini ve düşünme gücünü körelten bir örgüt; çalışanların motivasyonlarını düşürerek bağlılık düzeylerini olumsuz yönde etkileyecektir (Karaca, 2001: 67). Böyle bir sistem yerine, çalışanlar yetenekleri ve bilgileri dahilinde uygun pozisyona yerleştirilir ve onlara kendi kararlarını uygulama fırsatı sağlanırsa hem verimlilik hem de bağlılık açısından örgüt kendi yararına davranmış olacaktır.

### 3.7.2.3 Örgüt kültürü

Her işletmenin kendine özgü benimsediği ilkeleri, amaçları ve hedefleri mevcuttur. Uyguladığı yönetim şekli de bu faktörlere göre değişiklik göstermektedir. Bunların tamamı ise örgüt kültürünü oluşturur.

Örgüt kültürü; örgüt içerisindeki işlerin yapılış biçimlerini, amaç, ilke ve değerlerin işgörenler tarafından benimsenmesini ve algılanmasını anlatır (Balay, 2000: 98). Örgüt kültürü; örgüt içi kurallara sınımsız bağlılığı ifade etmektedir. Örgüt kültürünün fonksiyonlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2017a: 184-191):

- Örgüt kültürü, denetim ve uyum sağlar.
- Örgüt kültürü, organizasyon yapısını şekillendirir.
- Örgüt kültürü, işgörenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve sosyalleşme süreçlerini olumlu yönde etkileyen bir faktördür.
- Örgüt kültürü, işgörenlerin motivasyonunu yükselterek daha verimli çalışmalarını sağlar.
- Örgüt kültürü, işgörenlerin kurumsal bir kimliğe bürünmelerini sağlar.
- Örgüt kültürü, organizasyon içindeki problemleri çözme araçlarından biridir.

Çalışanlar, örgütlerine karşı hissettikleri bağlılık düzeyine göre kendilerine düşen sorumlulukları yerine getirmektedirler. Bu sebepten örgütsel bağlılığın, paylaşılan ortak ilke ve değerleri kapsayan örgüt kültürü ile iç içe olduğunu söyleyebiliriz (Vural, Coşkun, 2007: 155). Örgüt kültürünün; ilke ve değerlerle güven verici bir iklim oluşturması, yol gösterici nitelikte olması ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi düzenleyici bir yapıya sahip olması bağlılık düzeyinin artmasına sebep olmaktadır (Çakır, 2001: 90). Bu noktada, bir örgüt çalışanlara ne derece verici davranırsa karşılığında da çalışanlardan bir o kadar verimlilik sağlar.

### 3.7.2.4 Ödül sistemi

İnsanlar başarılı bir iş sergilediklerinde karşılığında takdir edilmek, maddi ödüller ya da terfi almak gibi bazı kazanımlar elde etmek ister. Bunların

sonucunda işgören, daha istekli ve motive olarak çalışmaya devam edecektir. Başarılarının karşılığında herhangi bir ödül göremeyen işgören ise motivasyonunu kaybederek verimliliğini düşürecektir.

Ödül sistemi; kişilerin çalıştıkları örgüte harcamış olduğu emeklere karşılık, yöneticinin kendi isteğiyle vermeye hazır olduğu, çalışanın arzu ve isteklerini karşılamaya yönelik hediyelerdir (Kuyzu, 2007: 60). İyi bir performans gösteren çalışana “teşekkür etmenin” en güzel ve en etkili yolu ödül vermektir. Ödül sistemlerinin amacı çalışana “bizim için değerlisin” mesajını hissettirebilmektir (Barutçugil, 2004: 450). Yöneticilerinin desteğini alarak kendini değerli ve başarılı hisseden çalışan daha da motive olacaktır.

Çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmada ödül sistemi doğrudan etkili olmaktadır. Maaş, prim gelirleri, terfi, kararlara katılım, çalışanın yaptığı işte süreci kendisinin yönetmesi, esnek denetim gibi kişiye özgü olmayan ödüllerin adaletli paylaşılması çalışanın örgüte olan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir (Keleş, 2006: 63). Bu noktada önemli olan; ödül sistemini uygularken, insanların ihtiyacına yönelik olması ve onları memnun edebilmesidir.

### **3.7.2.5 Terfi imkânları**

İnsanlar çalıştıkları sektörde kendilerini geliştirmek istemektedirler. Yaptıkları işte başarılı olmayı ve yükselmeyi hedefleyerek bir kariyer planlaması yaparlar. Başarılı olduklarında, üst pozisyonlarda görev almak ve daha fazla söz sahibi olmak için örgütlerinden gelecek terfi tekliflerini beklerler. Eğer ki istedikleri pozisyonlara ulaşırlarsa motivasyonları artar ve daha istekli çalışırlar.

Terfi, bireylerin iş hayatında önemli bir yere sahiptir. Çünkü işgörenlerin gelecek zamana yönelik yol almasını ve plânlama yapmasını anlatır. Diğer bir ifade ile, işgörenin bulunduğu örgütte daha üst pozisyonlara gelmesidir (Bingöl, 2006: 513).

Terfi imkânları, örgüt içerisinde işgörenlerin performansına bağlı olacağı için, bu sayede işgörenlerin teşvik olmaları da sağlanmış olacaktır. Maddi ödüllerden farklı olarak, statü niteliğindeki bir ödül örgütün adalet anlayışını göstermeye yarayacak ve işgörenler bu uygulamaya karşı örgütüne olumlu duygular besleyerek bağlılık düzeyleri artacaktır (Karaca, 2001: 72). Yöneticiler,

işletmenin yapısına ve kültürüne uygun bir terfi sistemi oluşturmalarıdır. Aynı zamanda işgörenleri bu konuda teşvik ve motive etmeleri örgütsel bağlılığın gelişimi için olumlu etkiler yaratmış olacaktır (Dönmez, 2013: 64). Bu noktada hem işgören hem de örgüt memnuniyet yaşayacaktır.

### **3.7.2.6 Adalet anlayışı**

İşgörenler örgüt içerisinde güven duyarak çalışmak isterler. Buda adalet faktörüyle sağlanmaktadır. Örgütte uygulanan adalet sistemi yöneticilerin dikkat etmesi gereken en önemli konulardan biridir. Çünkü işgörenler, algıladığı adalet düzeyine göre işine karşı olumlu veya olumsuz duygular beslemekte ve bu duygular sonucunda örgütüne karşı bağlılığı artış ya da azalış göstermektedir.

Adalet kavramının, işgörenlerin kişisel tatmini ve işletmenin verimli bir şekilde amaçlarını gerçekleştirebilmesi için bir zorunluluk olduğu ve adaletsiz yönetimin önemli bir örgütsel problem olduğunun anlaşılması gerektiği araştırmacılar tarafından da kabul edilmiştir (Cihangiroğlu, Yılmaz, 2010: 199).

Çalışanların iş birliğine dayanan davranışlarının temelinde adalet kavramı yer almakla beraber, aynı zamanda çalışanların gösterdiği birçok olumlu davranışla da ilişkili olan kurumsal bir değerdir (Eroğlu, 2009: 62-63). Örgüt içerisinde uygulanan adalet sistemi; yöneticilerin vermiş olduğu kararların çalışanlar tarafından nasıl algılanıp yorumlandığı ve çalışanların mesai saatleri, maaş düzeyi, iş paylaşımı, kararlara katılım, sorumluluk alma, ödül sistemi gibi faktörlerin uygulanma biçimine göre değişiklik göstermektedir (Ertürk, 2003: 154). Bu noktada bireyler; buldukları örgütte kendilerini diğer bireylerle karşılaştırarak, maaş, izin, sosyal imkânlar, kurallar ve iş yükü açısından eşit haklara sahip olmayı istemektedirler (Güven, 2006: 14). Elde ettiği hakların eşit dağıtıldığına inanan bir çalışan, örgüt içerisinde motivasyonunu yüksek tutar ve en verimli şekilde çalışmaya gayret eder. Buna bağlı olarak ta örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilenerek artış göstermiş olacaktır.

### **3.7.2.7 Yönetim biçimi**

İnsanlar bir kurumda işe başladıklarında hem yaptıkları işten hem de yönetiliş biçimlerinden memnun olmak isterler. Bu sebeple yöneticilerin davranış şekilleri onlar için önemlidir.

Aynı zamanda seçilen yönetim biçiminin; örgütlerin geleceği, devamlılığı, verimliliği ve kurumsallığı açısından da önemi büyüktür. Yönetim biçimi uygulamada ne derece başarılı sonuç verirse, örgütün kalitesi o derece yükselmiş olacaktır.

Yönetim biçimi, örgütlerin çalışanları ile olan ilişkilerinde ve çalışanlarını motive etmek için seçtiği önemli araçların başında yer almaktadır (Dağdeviren, 2007: 62). Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde; yönetim biçiminin çalışanların tutumlarına etki eden önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Bu noktada, çalışanların karar ve fikirlerinin yöneticiler tarafından desteklenmesi, aralarındaki iletişimin güçlü ve açık olması, yöneticilerin görüş olarak yeniliklere ve gelişime açık olması çalışanların yeteneklerini ve yaratıcılıklarını olumlu yönde etkileyerek bağlılık düzeylerinin yükselmesine sebep olmaktadır (Şenergüç, 2009: 80). Ayrıca çalışanların daha istekli ve verimli çalışmaları da sağlanmış olacaktır.

Baskıcı ve sıkı denetime dayalı bir yönetim tarzı uygulandığı takdirde, çalışanların yaratıcılıkları engellenecek ve kişisel anlamda ifade güçlüğü yaşayacaklardır. Bu noktada, çalışanların örgütsel bağlılıkları olumsuz yönde etkilenerek işten ayrılmalarda artış gözlenecektir (Zafaane, 1994: 1000). Sonuç olarak; çalışanlar kendilerine güvenilen, değer verilen, rahat çalışabilecekleri, yöneticileriyle açık bir iletişim kurabilecekleri ve mutlu olacakları bir çalışma ortamı istemektedirler.

### **3.7.2.8 Çalışan ve iş uyumu**

Yapılan işin çalışanları motive etmesi, çalışanın yeteneklerini sergileyebilmesi, yaratıcılığını geliştirebilmesi, işini sevmesi ve bütünleşmesi, aldığı eğitimi ve geçmiş iş tecrübelerini yeni işinde kullanabilmesi işiyle olan uyumunu göstermektedir.

Ücret bakımından değerlendirdiğimizde ise; çalışan örgütten geçimini sağlayabilecek bir miktarda ücret beklentisine girer. Burada kişinin hem eğitimi hem de tecrübesi devreye girer. Bu faktörlerin karşılığını yeterli miktarda görmek ve tatmin olmak ister. Göremediği takdirde ise, işten ayrılmayı düşünecektir.



Çalışan, örgüt içerisinde iş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle iyi bir iletişime sahip olmak ister. Bir örgütte iletişim düzeyi ne kadar iyi olursa çalışanların motivasyon düzeyi de bir o kadar yüksek olacaktır. Yöneticilerin bu konuya önem vermeleri ve gerekli düzenlemeleri yapmaları önerilmektedir. Aksi takdirde örgütün verimlilik düzeyi olumsuz yönde etkilenmiş olacaktır.

### **3.8 Bilim Adamlarının Örgütsel Bağlılık Konusunda Yaptıkları Sınıflamalar**

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalar geçmişten günümüze kadar gelmiştir. Birçok bilim adamı tarafından araştırılmış ve farklı boyutlarda ele alınmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan sınıflamalar aşağıda alt başlıklar şeklinde açıklanacaktır.

#### **3.8.1 Mowday, Steers ve Porter'in örgütsel bağlılık sınıflaması**

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan sınıflamalardan ilk olarak Mowday, Steers ve Porter'a ait olan yaklaşım türünü inceleyeceğiz.

Bu yaklaşımda; örgütsel bağlılık, bireyin tutumlarına dayanarak örgütüne ve örgüt içerisindeki aktivitelere olumlu duygular hissetmesi ve bu duyguların güçlü olmasını sağlayan inançlarına karşı bağlılık biçimi olarak açıklanmıştır (Serin, Buluç, 2012: 442).

Bu bağlılık türünün üç unsuru mevcuttur. Bu unsurları şu şekilde sıralayabiliriz (Bıyıklı, 2005: 22):

- Örgütün hedef, ilke ve değerlerini benimseme.
- Örgütün verimliliği için hatırı sayılır bir derecede emek harcama potansiyeline sahip olma.
- Örgüte olan üyeliği devam ettirmeye yönelik şiddetli bir arzuya sahip olma.

Bu bağlılık türünde, tutumsal ve davranışsal olarak iki farklı bağlılık ayrımı yapılmıştır. İşgörenin örgütün hedef, ilke ve değerlerini benimsemesi ve bu kavramlara göre çalışma isteği tutumsal bağlılık olarak açıklanmıştır. (Ata, 2010: 20). İşgörenin örgüt üyeliği süresi ve bu süre içerisinde çıkan problemlerle başa çıkabilmesi ise davranışsal bağlılık olarak ifade edilmiştir.

Örgütten ziyade, daha çok örgüt içerisindeki gerçekleşen faaliyetlere bağlanmayı içermektedir (Doğan, Kılıç, 2007: 41). Özetlemek gerekirse; tutumsal bağlılıkta işgörenin kendi fikir ve değerleri de devreye girerken davranışsal bağlılıkta tam tersi olarak sadece davranışlar geçerli olmaktadır.

Bu modelde işgörenlerin davranışları üzerinde durulmuş ve tutumsal bağlılığın davranışsal bağlılığı olumlu yönde etkileyeceği belirtilmiştir (Mowday, Porter, Steers, 1982: 27). Netice olarak; bireylerin inanç, değer ve fikirlerinin davranışlar üzerinde doğrudan etki gücüne sahip olduğunu söyleyebiliriz.

### **3.8.2 Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık sınıflaması**

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda adı geçen diğer bir sınıflandırma ise Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiştir. Kişilerin psikolojileriyle bağlantı kurularak sebepler gösterilmiş ve örgüt ile aralarındaki ilişki anlatılmaya çalışılmıştır.

Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık, bir örgütü oluşturan etkenlerin hedefler ile bütünlük sağlamasına ve bu etkenlere karşı hissedilen bağlılığın toplamına eşittir (Sönmez, 2014: 61).

Bu modelde; örgüt-işgören ilişkisi çerçevesinde, işgörenlerin örgütlerinde devam edip etmeme kararlarını etkileyen faktörler üzerinde inceleme yapılmıştır (Kaya, Selçuk, 2007: 179). Allen ve Meyer bu modeli üç ayrı bileşene ayırmışlardır. Bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere aşağıda açıklanmıştır:

Duygusal bağlılık; işgörenlerin kurumlarına karşı duygusal yönden bağlılıklarını yani kurumla özdeşleşmelerini anlatan bir bağlılık türüdür (Güney, 2017a: 289). Bu bağlılık türünde işgörenler kurumların ilke, değer ve amaçları ile yönetim biçimini benimseyerek, kurumun beklentilerine yönelik bireysel sınırlarını zorlayan ve aşan çabaları sarf etmektedirler (McGee, Ford, 1987: 638). Bu doğrultuda çalışan kişiler, örgütlerine yönelik olumlu davranış sergilerler ve örgütten ayrılmayı düşünmezler. Bunları mecbur oldukları için değil istedikleri için yaparlar (Vural, Coşkun, 2007: 144). Aynı zamanda motivasyon düzeyleri de bu faktörlerden olumlu yönde etkilenecektir.

Devam bağlılığı; bireyin çalıştığı örgütten ayrılmak istediğinde karşılaşacağı maliyeti düşünerek örgütte kalmaya karar vermesidir. Bu gibi durumlarda iřęrenin örgütüne bağlı kalabilmesi için iki etken mevcuttur. Bu etkenler şunlardır (Perçin, 2008: 41):

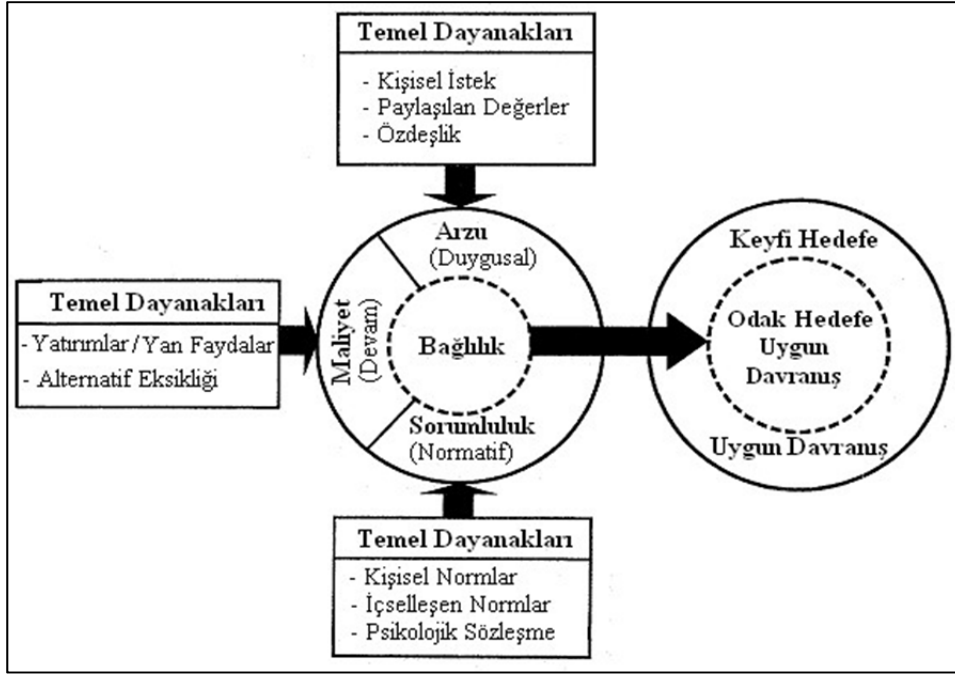
- İřęrenin örgütten ayrıldığında kaybedeceği fırsatlar,
- İřęrenin farklı iş fırsatlarının olmaması.

Bu modele göre, bir örgütte devam bağlılığının yüksek olması duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin azalmasına sebep olmaktadır. Bu yüzden örgüt yöneticileri, devam bağlılığına karşı negatif bakış açısına sahiptirler (etinel, 2008: 56). Yöneticiler rgt içerisindeki devam bağlılığını azaltmak için iřęörenlerin daha mutlu ve istekli çalışmalarını sağlamalı, buna yönelik düzenlemeler yapmalıdırlar.

Normatif bağlılık; iřęörenlerin çalıştıkları örgüte karşı sorumluluklarının bulunduğunu düşünerek örgütte devam etmeleri ve kendilerini buna mecbur hissetmeleridir (Güney, 2017a: 289). Bu bağlılığa sahip iřęrenler herhangi bir çıkar gözetmeksizin sadece zorunluluk hissederek çalışmaya devam ederler.

Kişinin rgte başlamasının öncesinde ve sonrasında gelişen durumlar, sosyal sınıf ve pozisyon gibi faktörler bu bağlılık modelini etkilemektedir (Vural, Coşkun, 2007: 146). Aynı zamanda iřęrenin karakteri ve sorumluluk alma duygusu da modele etki eden faktörler arasındadır.

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın örgütsel bağlılıkla olan ilişki süreci aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



**Şekil 3.2:** Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Modeli

**Kaynak:** (Meyer ve Herscovitch, 2001: 317)

Üç modelde de, işgörenlerin örgütte kalma isteklerinin bulunduğunu ve onları örgüte bağlayan faktörler içinde işgörenlerin karakteristik özelliklerinin öncelikli olduğu görülmektedir. Daha sonrasında ise örgüt yöneticilerinin davranış şekilleri devreye girmektedir. Bu noktada yöneticiler; işgörenlerin mutlu, istekli ve verimli çalışabilmeleri için gerekli iş ortamını yaratmalı ve farklı aktivitelerle işgörenleri motive etmelidirler.

### 3.8.3 O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık sınıflaması

Kişinin çalıştığı örgüte karşı kurduğu psikolojik bağ örgütsel bağlılık olarak ifade edilmiştir. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olmak üzere üç farklı türden oluşmaktadır. Bu türler şunlardır:

Uyum bağlılığı; bireyin esas amacının örgütsel ödüllere kavuşmak olduğunu anlatan bağlılık türüdür. İşgörenlerin örgüte bağlı olmalarının ve buna yönelik gösterdikleri hal ve hareketlerin esas gayesi birtakım ödüllere sahip olma ve belirli cezalardan kaçınmadır. Özetlemek gerekirse uyum bağlılığı, örgütsel ödüllere ulaşmaya yöneliktir (Şenergüç, 2009: 61). Bu bağlılık düzeyinde

çalışan kişilerin kurumlarına olan bağlılıkları ödül oranına dayalı olmakla birlikte, kurumda kalıp çalışmaya devam etme istekleri ise düşüktür.

Özdeşleşme bağlılığı; kişinin kurumuna bağlı olmaktan gurur duymasını ve kurumuyla özdeşleşmesini anlatmaktadır. Çünkü yöneticiler çalışanların önemseydiği ve yapmaktan mutluluk duyduğu şeylere destek olmaktadır (Güçlü, 2006: 22). Dolayısıyla çalışanların kurumdan ayrılma istekleri düşüktür.

İçselleştirme bağlılığı; tamamıyla kişinin ve kurumun değerlerinin örtüşme derecesidir (Küçükbayrak, 2010: 32). Kişinin hal ve hareketleri hem kişisel değerleriyle hem de kurumun değerleriyle aynı doğrultuda olmaktadır (O'Reilly, Chatman, 1986: 493). Aynı zamanda yöneticilerin en çok beğendiği ve desteklediği bağlılık modelidir (Dolu, 2001: 52). Bu bağlılık modelinde karşılıklı uyum söz konusu olduğu için çalışanların kurumda kalma istekleri de yüksek olmaktadır.

Sonuç olarak uyum bağlılığı, fırsat-maliyet algısını yaratarak kişiyi fayda getirecek sonuçlara iterken; diğer iki model özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı ise kişiyi kurumun ilke ve değerlerini benimseyerek hedeflere yönelik çalışmaya itmektedir. Uyum bağlılığında kişi fayda sağlayamadığı takdirde bağlılığı son bulurken, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığında ise kişinin kurumu tamamıyla benimsemesi sonucu bağlılık düzeyi de yükselmiş olur.

#### **3.8.4 Etzioni'nin örgütsel bağlılık sınıflaması**

Etzioni'ye göre; işletmelerin çalışanlar üzerinde söz ve yetki sahibi olmaları, çalışanların işletme ile olan yakınlaşmalarından kaynaklanmaktadır. Bu yakınlaşma üç biçime ayrılır. Ahlaki bağlılık, hesaplı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak aşağıda açıklamaları yapılmıştır.

Ahlaki bağlılık; işgörenlerin kurumlarının amaç, ilke ve değerlerini kabullenmeleri ve yönetimin uygulamış olduğu kuralları benimsemelerine dayananan, olumlu davranışların tümünü ifade etmektedir (Güney, 2017a: 283). Aynı zamanda işgören kurumda üstlendiği görevlerin tümünü önemli saymakta ve herhangi bir fayda beklemeden çalışmaktadır (Bülbül, 2005: 18). Bu durumda kurumsal ödüller kişinin bağlılık düzeyini etkilemeyecektir.

Hesaplı bağıllık; kişiler, örgütlerine olan bağıllıklarını ihtiyaçlarını giderecek biçimde ayarlamaktadırlar. Kişi ile örgüt arasındaki ilişkinin değiş-tokuş sistemine dayandığı görülmektedir (Balay, 2000: 19-20). Diğer bir ifadeyle, işgörenler harcadıkları emek karşılığında sahip oldukları ödülleri karşılaştırırlar ve kişisel olarak tatmin sağladıkları taktirde bu bağıllık modelini benimserler (Mamedov, 2013: 53). Kısaca, kişilerin iş hayatını bir alışveriş süreci olarak gördüğünü söyleyebiliriz.

Yabancılaştırıcı bağıllık; işgörenlerin davranışları yöneticiler tarafından kısıtlandığı taktirde, işgörenlerin rahatsızlık hissederek örgüte karşı olumsuz davranışlar sergilemesi olarak ifade edilebilir. İşgören bu gibi durumlarda mecburiyetten örgütte kalır, fakat duygusal olarak bağıllık hissetmez (Bayram, 2005: 130). Dolayısıyla işgören farklı iş fırsatlarıyla karşılaştığı zaman bunları değerlendirmekten kaçınmayacaktır.

Netice itibariyle; ahlaki bağıllıkta, kişi kurumuna karşı olumlu düşüncelere sahiptir ve duygusal olarak kendini kurumuna bağlı hissetmektedir. Yöneticilerin en çok tercih ettiği bağıllık modelleri arasındadır. Hesaplı bağıllıkta, kişi çıkarları doğrultusunda davranışlarını sergilemektedir. Buna yönelik olarak da bağıllık düzeyi oluşmaktadır. Son olarak yabancılaştırıcı bağıllıkta ise, kişi bireysel olarak kısıtlanmak istemediği için özgür bir çalışma ortamı aramaktadır. Diğer bir ifadeyle, sıkı denetimin ve kuralların uygulandığı bir kurumda çalışmak istemezler.

### **3.8.5 Buchanan'ın örgütsel bağıllık sınıflaması**

Bu yaklaşımda, işgörenlerin örgütlerine duygusal anlamda bağlı olmaları beklenmekte ve davranışlarının da bu yönde olması istenmektedir.

Buchanan'a göre örgütsel bağıllık; örgütün ilke ve değerlerini benimsemek ve amaçları gerçekleştirmek için bir çıkar gözetmeksizin sorumluluk alma olarak ifade edilir (Buchanan, 1974: 533).

Buchanan; geliştirdiği yaklaşımını bütünleşme, sarılma ve dürüstlük olarak üç boyutta ele almıştır. Bu boyutlar aşağıda anlatılmıştır (Mammadova, 2013: 76):

- Bütünleşme: Kişinin, örgütün amaçları ve kültürü ile uyum sağlamasıdır.

- Sarılma: Kişinin; örgütteki görevinin gerektirdiği sorumluluklara, psikolojik olarak hissettiği bağlılık davranışıdır.
- Dürüstlük: Kişinin, örgütüne karşı samimi tutumlar sergilemesidir.

Özetle bu modelde; çalışma hayatına dair üç boyuttan bahsedilmiş ve işgörenlerin bu boyutlar çerçevesinde çalıştıklarında bağlılık düzeylerinin olumlu yönde artış göstereceği anlatılmıştır. Bu boyutlar daha çok karakteristik ve psikolojik kavramlara dayandırılmıştır.

#### **2.9.6. F. Kanter'in örgütsel bağlılık sınıflaması**

Bu yaklaşıma göre; bağlılığın oluşabilmesi için, işgörenlerin kendi istekleri ile işletmeye hizmet etmelerini ve bu hizmet süresi boyunca dürüst çalışarak enerjilerini işletmenin amaçları için kullanmalarını savunmaktadır.

İşletmeler sosyal bir yapıya sahip olduğu için bir takım istek ve ihtiyaçları mevcuttur. İşgörenlerin bu ihtiyaçları sorunsuz bir şekilde giderebilmeleri için işletmeye karşı olumlu düşünceler beslemesi, yani işletmeyi sevmesi, dürüst ve sadık davranması, işletme ile bütünleşmesi ve kendilerini işletmeye adanmaları gerekmektedir (Kanter, 1968: 500). Kanter örgütsel bağlılığa yönelik üç türden bahsetmiştir. Bu bağlılık türleri şunlardır:

Devam bağlılığı; bir işgörenin kurumda uzun süre çalışabilmesi için kurumsal amaç ve değerlere kendisini adayarak kurum ile bütünleşmesi olarak ifade edilebilir (Koç, Topaloğlu, 2012: 220). Bu noktada işgören, kurum için yüksek düzeyde gayret göstermelidir. Bu bağlılık modelinin oluşabilmesi için işgörenin kurumda çalışmaya devam ettiğinde sahip olacağı kazanımlar, ayrıldığında sahip olacağı kazanımlardan daha fazla olmalıdır (Gülova, Demirsoy, 2012: 58). Kısacası işgörenlerin aynı kurumda uzun süre kalmaları için ihtiyaçlarının karşılanma düzeyi önemlidir. Eğer ki tatmin edici bir düzey elde ederlerse hem motivasyonları hem de bağlılıkları artmış olacaktır.

Birleşme bağlılığı; kurum içerisindeki yapılan aktivitelere ve kurulan sosyal ilişkilere katılım düzeyidir. Kurumlar, işgörenlerin psikolojik bağlılıklarını arttırmak için kurumsal kıyafet giyilmesi, işe başlama oryantasyonları ve partiler düzenleme gibi birtakım uygulamalarda bulunurlar (Kavlak, 2012: 59). Bu tarz uygulamalar kurum içerisinde anlaşmazlıkları ve problemleri azaltarak

Çalışanlar arasında takım çalışmasına ortam hazırlar. Kısaca alışanlar arasında dayanışmayı arttırır diyebiliriz.

Kontrol bağlılığı; kişinin davranışlarını, örgütün kendi değerleri yönünde Şekillendirmesine dayanan bağlılık türüdür. Bu bağlılık, kişinin örgüt ilke ve değerlerinden gerçekten etkilendiğinde ve örnek olarak günlük hayatında uyguladığında oluşur (Güney, 2017a: 285). Bu noktada; kişi daha önce inandığı ve uyguladığı kuralları unutarak, hayatını ve kişisel fikirlerini kurumun ilke ve değerlerine göre tekrardan düzenleyecektir (Kanter, 1968: 505). Bu bağlılık modelin olduğu kurumlarda iřėrenler örgüt kültürüne daha çabuk uyum sağlarlar.

Özetle; devam bağlılığında kişi elde ettiği çıkarlar doğrultusunda kurumda çalışmaya devam eder, birleşme bağlılığında yönetimin uyguladığı farklı teknikler sayesinde iřėrenler arasında birlik ve beraberlik oluşur, kontrol bağlılığında ise kurumun ilke ve değerlerine karşı bir inanç söz konusu olduğu için memnuniyet sağlanmış olur. Kısaca, bu üç bağlılık türünün de olumlu etkilerinin olduğunu ve bağlılığı arttırdığını söyleyebiliriz.

### **3.8.6 Becker'in örgütsel bağlılık sınıflaması**

Becker'in bu sınıflaması devam bağlılığı modelinden yola çıkılarak geliştirilmiştir. Bağlılık düzeyinin kişilerin hal ve hareketlerine göre oluştuğu ve sonuçlara göre kişinin yine kendi isteğiyle hareketlerine yön verdiği savunulur.

Modelde; iřėrenin kurumuna karşı duygusal bir bağının olmadığı, fakat bu durumun getireceği maliyetleri hesapladığında kurumda kalmanın kendisi için daha iyi olacağını düşünerek çalışmaya devam ettiği belirtilmektedir (İnce, Gl, 2005: 50). Esasında bütün bağlılıklar bilinçli davranışlar neticesinde gelişmez, kişi bazı anlarda farkına varmadan bağlılık geliştirmiş olabilir. Kişiler çalışırken birçok tutum ve davranış sergilerler. Bunların sonucunda farklı yan bahisler ortaya çıkabilir. Kişi bu yan bahisleri değerlendireceği zaman kendisi için bazı maliyetler doğabilir. Örneğin kişinin yeni bir işe başlamasına bağlı olarak farklı bir Őehre gitmesi gerekebilir. Böyle bir durum kişi için zorluk ıkaracaksa, yeni iş kararından vazgeçilebilir (Cengiz, 2001: 39-40). Bu noktada devam bağlılığı kendini göstermektedir.



Kişiler, çalıştıkları zaman içerisinde kurumlarına emek harcayarak yatırımlarda bulunurlar. Bu emeklerine karşılık birçok kazanımları olur. Kıdem, yüksek maaş, emeklilik, arkadaş çevresi bu konuda örnek gösterilebilir. Kişi yatırımları neticesinde kurumda devam etmeye kendini mecbur hisseder (Yavuz, 2009: 27-28). Kişinin harcadığı emeğin karşılığında elde ettiği kazanımlar “yan bahisler”i oluşturmaktadır (Cohen, 2007: 342). Bu yan bahislerin açıklamaları aşağıda yapılmıştır (Uysal, 2014: 59, Kaya, 2013: 63, İnce, Gül, 2005: 52):

**Toplumsal Beklentiler:** Kişinin ailesi ve içinde bulunduğu çevresi birtakım beklentiler içine girer. Kişi bu sebeple beklentileri gerçekleştirmek adına kendi davranışlarını sınırlayıp farklı yan bahislere girebilir. Örnek verecek olursak; yaşadığımız toplum sürekli iş değiştiren insanlara olumlu düşünceler beslemez. Bu sebeple kişi de bu çevresel baskıdan dolayı yaptığı işe devam etmek zorunda kalır.

**Bürokratik Düzenlemeler:** Örnekle açıklayacak olursak; emekliliğine kısa süre kalmış bir çalışan işten ayrıldığı vakit, kurumda bulunduğu süre içerisinde emekli aylığı için maaşından yapılan kesintinin tamamını kaybedecektir.

**Sosyal Etkileşimler:** İnsanlar çevresindeki diğer insanlarla kurduğu iletişimde hal ve hareketlerine bağlı olarak bir izlenim bırakmaktadır. Örneğin; dürüstlüğü savunan ve anlatan bir insanın davranışlarıyla da bunu doğrulaması ve yalandan kaçınması gerekir. Diğer bir ifadeyle kişi çizmiş olduğu imajını düşünerek hareket eder.

**Sosyal Roller:** İşgörenin alıştığı pozisyona ve statüye bağlı olarak örgütünden ayrılmayı göze almamasını ifade etmektedir. Burada kişinin o pozisyona gelebilmek için harcadığı emek önemli olmaktadır.

### **3.8.7 Penley ve Gould’un örgütsel bağlılık sınıflaması**

Etzioni’nin sınıflandırmasından yola çıkılarak, Penley ve Gould tarafından geliştirilen bir sınıflamadır. Bireylerin davranışlarının duygusal ve araçsal faktörlerden oluştuğunu öne sürmektedir.

Bu sınıflandırmanın bağlılığı kavramsallaştırma yönünden uygun olduğunu, fakat sınıflandırmanın literatürde gerektiği kadar ilgi görmediği belirtilmiştir. Sebeplerinden biri, sınıflandırmanın karmaşık bir yapıda olmasıdır. Bu

yaklaşımında ahlaki ve yabancılaştırıcı kavramlar olarak iki tür duygusal zeminli katılım mevcuttur. Fakat, bu katılımların aralarında bağımsız mı, yoksa zıt mı bir ilişkiye sahip oldukları anlaşılmamaktadır. Eğer ki birbirlerinin zıttı iseler yabancılaştırıcı katılıma gerek duyulmayacaktır. Çünkü yabancılaştırıcı katılım modeli diğer ahlaki katılım modelinin olumsuz hali olacaktır. Penley ve Gould, yaklaşıma ait bu iki katılım modelinin bağımsız bir ilişkiye sahip olduğunu savunmuşlardır (Penley, Gould, 1988: 45). Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık üç model altında incelenmiştir. Bu model başlıkları aşağıda açıklanmıştır:

Ahlaki bağlılık; kurumun hedeflerini ve kurum kültürünü benimseme olarak ifade edilebilir. Duygusal bağlılığın gereklerinden görülmüş ve bir parçası olarak nitelendirilmiştir (Aras, 2010: 18). Kişi, bu modelde kurumun kendilerinden istediği amaç ve performansa bağlı olarak kendini kuruma adar ya da kurumun herhangi olumsuz bir durumundan kendisini sorumlu görür (Saldamlı, 2009: 18). Bu model yöneticilerin en çok tercih ettiği bağlılık türüdür.

Çıkarıcı bağlılık; işgörenlerin örgüt için sarf ettiği emek karşılığında ödüller ve motive edici fırsatlar elde etmelerine dayanan bir bağlılık modelidir (Samadov, 2006: 82). İşgörenler bu ödül ve fırsatlara ulaşabilmek için yöneticileri ile samimi ilişkiler kurmaya ve daha fazla sorumluluk almaya önem verirler.

Yabancı bağlılık; işgörenin kurum içerisindeki uygulama ve yöntemlerde kontrolünün olmadığı ve farklı iş fırsatlarının bulunmadığı konusundaki düşüncelerine dayanan bağlılık modelidir. Bu bağlılık modelinde işgören kurumdaki ödül ve cezaların herhangi bir kurala bağlı olarak değil, tesadüfi olarak verildiğini öngörmektedir (Penley, Gould, 1988: 45). Bu sebeple işgören kurumuna karşı bağlılık hissetmez buna bağlı olarak da motivasyonu ve verimliliği düşer.

Sonuç olarak; ahlaki bağlılıkta, kişi olumsuz hiçbir şey düşünmemekte ve kendini tamamıyla kurumuna adamaktadır. Çıkarıcı bağlılıkta, işgören kurumuyla olan ilişkisini bir alışveriş olarak görmekte ve elde ettiği ödüllere göre davranmaktadır. Yabancı bağlılıkta ise, kişi kurumu için tamamen olumsuz düşüncelere sahiptir ve kendini kurumda yabancı gibi hissetmektedir.

### **3.8.8 Wiener'in örgütsel bağlılık sınıflaması**

Bu sınıflandırmaya göre örgütsel bağlılık; normatif değerlere dayandırılmıştır. İşgörenlerin, ahlaki değerlerinin bağlılık düzeylerini arttırdığı ve bu sebeple örgütte çalışmaya devam ettikleri savunulmuştur. Wiener örgütsel bağlılığı; araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık olarak iki modele ayırmıştır. Bu modellerin açıklamaları aşağıda yapılmıştır:

**Araçsal Bağlılık:** Bu model, kişilerin davranışlarını kendi çıkarları doğrultusunda hesaplamalarını ifade etmektedir. İşgörenlerin davranışlarının genelde kişilik özelliklerini yansıttığı savunulur (Güney, 2017a: 286). Bu bağlılıkta; örgüt işgörenin motivasyonunu sağlayıp ihtiyaçlarını giderirken, karşılığında ise işgörenden örgütsel ilke ve amaçlara yönelik davranmasını beklemektedir (Balay, 2000: 20). Bu noktada işgören ve örgütün karşılıklı bağlılık esasına göre davrandığını söylemek mümkündür.

**Örgütsel Bağlılık:** Ahlak ve değer kavramlarına bağlı olarak gelişen bir bağlılıktır. Kişi bu kavramlara dayanarak motive olur ve normatif olarak örgütüne bağlanır (Newton, Shore, 1992: 277). Normatif inançlara sahip bir çalışan, davranışlarını örgütün ilke ve amaçları doğrultusunda psikolojik olarak sınırlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, normatif bağlılık psikolojik açıdan bağlanmayı ifade etmektedir.

Özetle; araçsal bağlılığı oluşturan faktörler bireyin kendisine aitken, örgütsel bağlılığı oluşturan faktörlerin ise örgütsel faaliyetlere yönelik olduğunu söyleyebiliriz.

### **3.8.9 Staw ve Salancik'in örgütsel bağlılık sınıflaması**

Bu sınıflandırmada bağlılık kavramına yönelik, örgütsel davranışçılar ile sosyal psikologlar tarafından yapılan araştırma ve yorumlamalarda bir ayırım yapılmasının gerekliliği savunulmuştur. Örgütsel davranışçılar "davranışsal bağlılık" olarak, sosyal psikologlar ise "tutumsal bağlılık" olarak bu yaklaşımı değerlendirmeye alıp yorumlamışlardır.

Tutumsal bağlılık; bireyin bağlılığına dair örgütün düşüncelerini yansıtmakta fakat bireyin bağlılığını etkileyen kişisel ve psikolojik faktörleri yansıtmamaktadır. Davranışsal bağlılık ise; bireyin daha önce sergilemiş olduğu

davranışlarının, kuruma karşı bağlılığını oluşturan süreci etkilemesine odaklanmaktadır (Güney, 2017a: 286). Bu iki bağlılık türü çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının nasıl ve ne şekilde oluştuğunu anlatmaktadır.

Örgütsel bağlılık; kişinin hal ve hareketlerine olan bağlılığı şeklinde ifade edilmiştir. Salancik'e göre, kişinin kurumuna olan bağlılığını gösteren kararları almasında kişisel değerleri ve tutumlarına olan bağlılığı önem kazanmaktadır (Uygur, 2015: 32).

Kişinin sergilediği hal ve hareketleri ile tutumları arasındaki ilişkinin uyumsuz olması, kişinin tutumlarını yansıtmayan hareketlerde bulunması ile oluşmaktadır. Örneğin, işini sıkıcı bulan ve istemeyerek çalışan bir bireyi ele alalım. Bu birey sorumlulukları dahilinde para kazanmaya mecburdur. Bu sebepten işten ayrılma gibi bir düşünceye sahip olamayacağı için işiyle alakalı olumsuz düşüncelerini bir kenara bırakarak davranışlarını değiştirmeye başlayacaktır (Samadov, 2006: 88-89). Bu noktada; kişinin tutum ve hareketlerinin birbiriyle uyumsuz olmasının, kişi üzerinde stres yaratacağını ve buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığının olumsuz yönde etkileneceğini söyleyebiliriz.

#### **4. İŞ DOYUMU (TATMİNİ) İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ BİÇİMLERİ, İŞ DOYUMU (TATMİNİ) VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI**

Bu bölümde; iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi olumlu ve olumsuz yönleriyle anlatacağız ve sonuçlarına değineceğiz. Çalışanlar tatmin kavramının, yöneticiler ise bağlılık kavramının yüksek düzeyde yaşanmasını isterler. Ancak, birçok faktöre bağlı olarak beklenen düzeyin aksine yaşanan düzey farklı olmaktadır.

##### **4.1 İş Doyumunu (Tatmini) ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Biçimleri**

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki; tatmin ve tatminsizlik, bağlılık ve yetersiz düzeydeki bağlılık kavramlarıyla, birbirlerini etkileme biçimine göre bir sonraki alt başlıklarda anlatılacaktır.

##### **4.1.1 İş doyumunu (tatmini) ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki**

İş tatmini kavramı, kişinin yaptığı işi sevmesine yönelik sergilediği olumlu tutumlarla ilişkili iken, örgütsel bağlılık ise kişinin örgütün tamamını sevmesi, benimsemesi ve bütünleşmesini anlatmaktadır.

İş tatmini; çalışanların yaptıkları işe karşı olan olumlu duygusal tutumları olarak ifade edilebilir (Kale, 2015: 106). İç ve dış faktörlerden etkilenerek gelişen çok yönlü bir kavramdır.

Örgütsel bağlılık; işletmenin ilke, amaç ve özelliklerini kabul etme ve bunları kendiyile bağdaştırma oranını ifade etmektedir (Ata, 2010: 3). Örgütsel bağlılık genellikle, işgörenin bir çıkar gözetmeksizin sergilediği davranışlarıyla ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif ve etkili bir ilişkinin varlığı araştırmacılar tarafından da kabul edilmiştir. İş tatmini, örgütsel bağlılığı birçok yönden etkilemekte ve olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Sürgevil, 2007: 46). İş

tatmini, geniş bir alanda birçok etkenden oluşabilir. Bu geniş alanda; maaş, terfi, iş koşulları, kurumsal aktiviteler ve ödüller gibi etkenler bulunmaktadır. Tatmin kavramı, bağlılık kavramına göre daha pasif bir yapıya sahiptir. Çünkü örgütsel bağlılık kişilerin tutumlarına bağlı olarak gelişir ve buna bağlı olarak da aktif bir yapıya sahip olur.

Bütün yöneticiler çalışanlarının bağlılık düzeylerini arttırmak ister. Sebebi ise, yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışanların sorumluluklarının bilincinde olması ve daha fazla gayret göstermeleridir. Aynı zamanda bu bağlılıkta çalışan bireyler örgütte kalıcı olurlar ve yöneticilerine karşı olumlu tutumlar sergilerler. Örgütte bu tarz çalışanların bulunması, örgütün verimliliğini arttırırken, hedeflerin kısa sürede gerçekleşmesini sağlar (Eroğlu, 1988: 251). Tatmin kavramı; kişileri farklı iş fırsatlarından uzaklaştırırken, tatminsizlik ise kişinin sürekli yeni bir iş bulma eğiliminde olmasını sağlar.

#### **4.1.2 İş doyumsuzluğu (tatminsizliği) ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki**

Kişi tatminsizlik yaşadığı zaman; yaptığı işten ve çalışma arkadaşlarından hoşnutluk duymaz, onlara karşı olumsuz tavırlar sergiler. Aynı zamanda harcadığı emeğe karşılık herhangi bir ödüle sahip olamıyorsa yani başarısı takdir edilmiyorsa, kişinin motivasyonu ve enerjisi düşer. Bu noktada kişinin verimliliğinin düşmesi beklenirken, örgüte olan bağlılığı sayesinde işi bırakma eğilimine girmez.

Tatminsizlik ve bağlılık kavramlarını incelediğimizde, tatminsizlik negatif bir duyguyu anlatırken; bağlılık kavramı ise pozitif bir duyguyu çağrıştırmaktadır. Başka bir ifadeyle; örgütü ile özdeşleşmiş bir çalışan işine karşı hissettiği bütün olumsuzlukların geçici olduğunu ve yöneticilerinin bu olumsuzlukları çözeceğine inanmaktadır. Zaten yöneticilerine güven duyduğu için işini aksatmadan çalışmaya devam edecektir (Karaca, 2001: 101). Dolayısıyla bir işgören tatminsizlik yaşasa da kendini örgütün bir parçası gibi hissetmeye devam eder.

İnsanlar işlerini, arkadaşlarını ve çevrelerini sevmek ve karşılığında sevilme ister. Buna yönelik olarak iş hayatında takdir görmek, güvenilmek ve samimi ilişkiler kurmak istemektedir. Eğer ki verdiği emeğin karşılığında bunları göremezse, işgören belli bir vakitten sonra ümitsizliğe kapılacaktır. Bu da onun

tatminsizlik yaşamasını, istemeden çalışmasını, devamsızlık yapmasını ve enerjisinin düşmesine sebep olmaktadır. Ancak bir örgütte çalışılan sürenin uzun olması, iş ortamına alışmış ve sevmiş olması, emeklilik yaşının gelmiş olması ya da ailesel sorumluluktan dolayı çalışmak zorunda olması örgüte olan bağlılığını etkilemektedir. Bu nedenle ne kadar olumsuzluk yaşarsa yaşasın işini bırakmayı düşünmeyecektir.

#### **4.1.3 İş doyumu (tatmini) ve yetersiz düzeydeki örgütsel bağlılık arasındaki ilişki**

Bir önceki başlıklarda da anlatıldığı gibi; kişinin örgütüne karşı bağlılık duyması, örgütsel ilke ve amaçları benimseyerek özdeşleşmesi ve buna bağlı olarak memnun ve mutlu çalışması olarak ifade edilir. Buna karşılık kişi, kendi inandığı değerlerinde örgüt tarafından aynı şekilde destek ve saygı görmesini beklemektedir.

İşgören ve örgüt daha ilk başta bir uyum yakalayamazsa, yani örgüt yöneticileri işgörenlere yeterli güveni veremez ve ortak değerleri hissettiremezse; işgören yaptığı işten mutlu olsa bile sürekli içinde bir endişe taşıyacak ve buna bağlı olarak da verimliliği düşecektir. Bu noktada örgütte devamsızlık, istifalar ve işe geç kalmalar artış gösterecektir. Aynı zamanda işgörenin tatmin düzeyinin düşmesine ve istikrarsız olmasına sebep olur. Çünkü tatmin kavramı değişken bir yapıya sahip olduğu için birçok faktörden etkilenmektedir (Karaca, 2001: 104). Bu sebeple örgüt yöneticilerinin bu konuda daha özenli davranmaları gerekmektedir.

Bir işgören yaptığı işi ne kadar severse sevsin, örgütün tamamına karşı olumlu düşüncelere sahip değilse zamanla tatmin düzeyinin düşmesine ve tamamen yok olmasıyla karşı karşıya kalır. Çünkü örgüt içerisinde kişiyi etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. İş arkadaşları, kariyer fırsatları, ödül ve cezalar, maaş sistemi, vardiya saatleri ve yeme-içme bu faktörlere örnek olarak gösterilebilir. Dolayısıyla bu faktörlerin eksik olması kişinin işi bırakma eğilimine girmesine sebep olacaktır.

#### **4.1.4 İş doyumsuzluğu (tatminsizliği) ve yetersiz düzeydeki örgütsel bağlılık arasındaki ilişki**

İnsanların hayatlarını sürdürebilmek adına belli başlı ihtiyaçları mevcuttur. Bu ihtiyaçları maddi anlamda karşılayabilmek için çalışmaları ve para kazanmaları gerekmektedir. Her insanın eğitim düzeyi ve kişisel yeteneği farklı olacağı için yapacağı işte değişiklik göstermektedir. Bu sebepten kişiler en yüksek düzeyde tatmin sağlayacağı işi yapmak isterler. Ancak birçok faktör yüzünden istedikleri tatmin düzeyini elde edemeyebilirler.

İş tatminsizliği, kişinin yaptığı işe ve çalışma arkadaşlarına karşı hissettiği olumsuz duygu ve düşünceleri anlatmaktadır.

Örgütsel bağlılık düzeyinin yetersiz olması; kişinin örgütün ilke ve amaçlarıyla özdeşleşememesi, kendini örgütün bir parçası gibi hissedememesidir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının yetersiz düzeyde olması ile iş tatminsizliği arasında birçok benzerlik vardır. İki durumda da işgören, hissettiği olumsuz duyguları karşı tarafa aktarabilmek adına bazı olumsuz davranışlar sergileyebilir. Kişinin tatminsizliğine bağlı olarak; şikâyet edip çözüm aramamak ve sürekli olumsuz konuşmalarda bulunmak gibi davranışlar bu konuya örnek gösterilebilir. Aynı şekilde örgütsel bağlılığın yetersiz düzeyde olmasına bağlı olarak, kişinin kurum hakkındaki olumsuz düşüncelerini dedikoduya varacak şekilde dile dökmesi de kuruma zarar verecek davranışlar arasındadır (Ata, 2010: 79). Bu gibi davranışların önlenmesi için yöneticilerin doğru sistemi kurması ve doğru kuralları uygulaması gerekmektedir.

#### **4.2 İş Doyumu (Tatmini) ve Örgütsel Bağlılık Sonuçları**

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında karşılıklı bir ilişki mevcuttur. Kimi zaman tatmin bağlılığa sebep olurken, kimi zamanda bağlılık tatmine sebep olmaktadır. Bu durum kişinin bireysel özelliklerine, istek ve beklentilerine göre değişiklik gösterebileceği gibi örgütün yapısına, yönetim tarzına ve çalışma şartlarına göre de değişiklik gösterebilmektedir.



#### **4.2.1 Verimlilik**

Yöneticiler çalışanların performansını doğru şekilde değerlendirip, ödül, maaş ve çeşitli aktivitelerle çalışanları motive ettiği takdirde örgüt ile çalışan arasında olumlu bir bağ kurabilirler. Çalışanlar örgütten ve yöneticilerinden ne derece memnun olurlarsa tatmin ve bağlılık düzeyleri o derece yüksek olacaktır. Bunlara bağlı olarak ise çalışan daha fazla motive olarak işini yapacaktır.

Geçmişten günümüze kadar yapılan araştırmalar incelendiğinde tatmin kavramının verimlilik üzerindeki etkisine dair kesin bir yargıya varılamamıştır. Tatmin düzeyi düşük bir çalışandan yüksek verimlilik elde edileceği gibi, tatmin düzeyi yüksek bir çalışandan da sürekli olarak yüksek verim elde edilmesi mümkün olmayacaktır. (Saklan, 2010: 74). Netice olarak iş tatmini ve verimlilik arasında doğrudan bir ilişkinin olmadığını söyleyebiliriz.

Verimlilikle ilgili yapılmış diğer bir araştırmaya göre ise; yüksek düzeyde bağlılığa sahip bir çalışan daha çok sorumluluk almakta, daha fazla performans göstermekte ve daha sadık davranmaktadır. Aynı zamanda kişinin bu şekilde çalışması, kurumda kalma çabasını ve verimlilik düzeyini arttırmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006: 158). Ancak bazı durumlarda kişi, örgütüne karşı bağlılık hissederken yaptığı işten tatmin olamadığı için verimlilik düzeyinde azalmanın olduğu gözlenmiştir.

#### **4.2.2 Performans**

Performans, çalışanın işini ne derece verimli yaptığını anlatan bir kavramdır. Performans kavramı birçok faktörden etkilenmekte olup çalışanın kişilik özelliklerine göre de değişiklik gösterir.

Tatmin kavramı ile performans arasındaki ilişkiye baktığımızda üç tartışma konusu görmekteyiz. İlk olarak tatminin performansa sebep olduğu, ikinci olarak performansın tatmine sebep olduğu ve son olarak da ödül kavramının hem tatmin hem de performans üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu söyleyebiliriz (Saklan, 2010: 72). İlk tartışma konusuna göre, kişi yaptığı işten tatmin olduğunda istek ve beklentileri karşılanmış olacağı için bu durumu devam ettirmek ister ve daha motive olarak performans düzeyi yükselir. İkinci tartışma konusuna göre, kişi yüksek performansla çalıştığında başarısı kaçınılmaz olacaktır ve buna bağlı olarak yöneticileri tarafından takdir ve ödül

aldığında iş tatminini yaşamış olacaktır. Üçüncü tartışma konusuna göre ise; kişi başarısının karşılığında ödül alırsa zaten tatmin düzeyi yükselmiş olacaktır. Sonrasında ise kişinin motivasyonu yükseleceği için performansı da artacaktır.

Yapılan bir araştırmaya göre; örgüt ikliminin işgörenlerin motivasyonları ve performansları üzerinde etkilerinin olduğu söylenmiştir. Yaratıcılık ve inisiyatif konusunda hassas ve destekleyici bir örgüt iklimine sahip kurumların bireylerin iş tatminini arttırdığını ve buna bağlı olarak işgörenlerin işi bırakma eğilimine girmedikleri belirtilmiştir (Tutar, Altınöz, 2010: 215).

Örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkiye baktığımızda ise; işgörenlerin yaptıkları işe bağlılıklarını, sorumluluklarını yerine getirmek için göstermiş oldukları gayreti ve bunlara bağlı olarak performans düzeylerinin etkilendiğini görmekteyiz (Urhan, 2014: 76). Başka bir araştırmaya göre ise; bu iki kavram arasında zayıf bir ilişkinin olduğu söylenmektedir. Yüksek maaş, sosyal imkanlar ve terfi gibi beklentilere girmek bu ilişkiyi olumsuz olarak etkilerken; bu gibi beklentileri düşük tutmak ise ilişkiyi olumlu olarak etkilemektedir (Gündoğan, 2009: 136-137). Netice itibariyle örgütsel bağlılık ve performans arasında birçok faktöre bağlı olarak etkileşim olduğunu ve örgütsel bağlılık düzeyinin hem artış hem azalış gösterdiğini söyleyebiliriz.

Genel olarak değerlendirdiğimizde; tatmin ve bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenlerin yaptıkları işi sevdiklerini, örgütlerini benimsediklerini ve performanslarının arttığını görmekteyiz. Bu durum işgörenlerin özel hayatlarına da yansımaktadır. Çalışma hayatında istediğini elde eden ve mutlu olan birey evine gittiğinde ailesine olumlu davranışlar sergileyecektir.

#### **4.2.3 İşgücü devir oranı**

İnsanlar kişisel ihtiyaçları doğrultusunda çalışıp para kazanmak isterler ve buna yönelik olarak da iş hayatına girerler. Kişinin ihtiyaçlarını karşılayabileceği ve yeteneklerini sergileyebileceği bir iş muhtemelen tercih sebebi olacaktır. Bu noktada yapılacak iş ve örgütün yönetim politikası önem kazanmaktadır. Örgüt, çalışanları ne derece memnun edebilirse çalışanların örgütte kalma süresi de o kadar uzun olacaktır.

İşgörenlerin herhangi bir sebeple örgütten ayrılma sıklığı işgücü devir oranını anlatmaktadır. İşgörenin örgüt üyeliğine devam etmesi veya ayrılması kişinin

kendi isteğiyle ve yahut yöneticinin isteğiyle olabilir. Örgütte boşalan pozisyonlar için yeni işgörenler almak ekstra maliyete yol açacağı için, yöneticiler işgücü devir oranını kontrol altında tutmak isterler (Barutçugil, 2004: 474). Bu noktada işgörenlerin tatmin düzeyi önem kazanmaktadır. Tatmin düzeyi yüksek bir işgören örgütünde çalışmaya devam edecektir.

Bir işgörenin tatminsizlik yaşaması, çalıştığı örgütten ayrılma sebepleri arasındadır lakin tek başına yeterli bir faktör olarak görülmemektedir. Bu faktörün yanı sıra bireyin yetenekleri, istek ve beklentileri, örgütüne ve yöneticilerine olan bağlılık düzeyi gibi faktörlerde etkili olmaktadır. Bazı durumlarda kişi ne kadar tatminsizlik yaşasa da işini bırakmak istemez. Çünkü örgütüne karşı bağlılık düzeyi yüksektir. Bu kişiler çalışma şartlarının düzelmesini bekler ve örgüt yöneticilerine güvenirlir (Karaca, 2001: 106). Örgütsel bağlılık ile işgücü devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Bağlılık düzeyi yüksek ise işgücü devir oranı düşük olur, tam tersi bağlılık düzeyinin düşük olduğu durumlarda ise işgücü devir oranı yüksek olacaktır.

#### **4.2.4 Devamsızlık**

Devamsızlık kavramı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın yetersiz olduğu durumlarda ortaya çıkan sonuçlardan birisidir.

Devamsızlık, bireyin bulunduğu örgütün iş planına ve saatlerine uymayarak gereken zamanlarda iş başı yapmamasını ifade etmektedir (Saklan, 2010: 67).

Bir işgörenin örgütsel bağlılığının olmaması ya da yetersiz düzeyde olması, o işgörenin kendisini çalıştığı örgüte ait hissetmemesi ve işi bırakma eğiliminin yüksek olması sonuçlarını doğurmaktadır (Uyguç, Çımrın, 2004: 93). Başka bir ifadeyle, devamsızlık kavramı ve bağlılık düzeyi arasında ters orantı mevcuttur (Wooden, 1995: 327). Bu noktada örgütün diğer çalışanları da bu durumdan olumsuz etkilenecek ve şikayetler oluşacaktır.

İş tatmini ile devamsızlık arasındaki ilişkiye baktığımızda ise, burada da ters orantının mevcut olduğunu görmekteyiz. Kişinin tatmin düzeyi azaldıkça devamsızlık oranı artış göstermektedir. Özellikle, bir örgütte uzun süreli çalışan kişilerin tatmin düzeyleri düştüğünde meydana gelen devamsızlık çeşitli sebeplerle gizli tutulmaktadır. Sağlık sorunları ve özel mazeretler bu sebeplere örnek olarak gösterilebilir (Erdoğan, 1997: 378-379). Örgüt yöneticilerinin

devamsızlık kavramını en aza indirebilmeleri için, öncelikle işgörenlerin tatmin düzeylerini yükseltmek adına bazı iyileştirmeler ve düzenlemeler yapmaları gerekmektedir.

#### **4.2.5 Stres**

İnsanlar, günlük yaşantıları içerisinde karşılaştıkları olumsuz etkenlere bağlı olarak stres kavramına maruz kalmaktadırlar. Bazen iş hayatı bazen de özel hayatın getirdiği sorumluluklar da bunlara eklenerek stres düzeyini arttırmaktadır.

Çalışanın iş tatmininin yetersiz düzeyde olmasının olumsuz sonuçlarından birisi de kişinin sağlığını etkilemesidir. Tatminsizlik kavramı zaten hoşnutsuzluğu ifade ettiği için bireyin stres ve çatışma yaşamasına sebep olur. Yapılan birçok araştırma bu durumu yaşayan çalışanların basit bir baş ağrısından kalp krizine kadar çeşitli sağlık problemleriyle karşılaşabileceklerini belirtmiştir (Oksay, 2005: 40). Bunlara bağlı olarak da kişinin yaşam kalitesi düşecektir.

Stres ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye baktığımızda ise, bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlarda stres düzeyinin de daha yüksek olduğu görülmüştür. Çünkü bu kişilerin diğer çalışanlara oranla sorumlulukları daha fazla olmaktadır (Dolu, 2011: 69). Bu noktada kişi duygusal yönden yorulduğunu hissedecek ve zamanla bağlılık düzeyi azalmaya başlayacaktır.

#### **4.2.6 Çatışma**

Çatışma kavramı, çeşitli birçok faktörden etkilenip oluşabilir. Kişinin bireysel özellikleri, sağlık durumu, örgüt içerisindeki arkadaşlıkları, yönetim tarzı, yaptığı işten aldığı haz miktarı, maaş sistemi gibi faktörler bunlara örnek gösterilebilir.

Yaptığı işte doyuma ulaşamayan ve örgütüne karşı bağlılık düzeyi azalan işgörenlerin istek ve beklentileri giderek azalırken yaratıcılıkları da engellenmeye başlar. Bütün bunların sonucunda kişi, bilgi ve becerilerini kullanamadığı için çatışmaya yönelik davranışlar sergilemeye başlayacaktır. Eğer kişi bilgi ve becerileriyle ilgili kötümser düşüncelere sahipse çatışmayı kendi içerisinde yaşar. Tam tersi dışa dönük çatışmada ise kişi, çevresindeki insanlara ve araç gereçlere zarar verecektir. Yöneticilerin iş tatmini ve örgütsel

bağlılık konusunda gerekli özeni göstermeleri, işgörenlerin çatışma yaşamasını engelleyecek ve her iki taraf içinde olumlu sonuçlar verecektir (Karaca, 2001: 107). İşgörenlerin motivasyonunda artış olacak ve daha istekli çalışacaklardır. Bu durum örgüte verimlilik olarak geri dönecektir.



## **5. ARAŞTIRMA**

### **5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırma, çalışanların iş tatminlerinin örgütsel bağlılıklarına olan etkilerinin ne düzeyde olduğuna yöneliktir.

İnsanların hayatının büyük bir bölümü çalışarak geçmektedir. Kişi bu vakitler içerisinde hem istek ve beklentilerinin karşılanmasını hem de buna bağlı olarak keyifli ve huzurlu olmayı istemektedir. Tabi ki tüm bunların gerçekleşmesi için çalışana düşen birtakım sorumluluklar mevcuttur. Üstlendiği görevi başarıyla yerine getirir ve gereken özeni gösterirse, yöneticilerinden de hak ettiği karşılığı görecektir. Çalışan örgütüne karşı ne derece verimli ve bağlı çalışırsa, örgütte o derece güçlü olur ve çalışanını memnun eder.

### **5.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evreni İstanbul ilinde bulunan kamu sektörüne ait çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise 302 katılımcıdan oluşmaktadır.

### **5.3 Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri**

Araştırma modelimiz, bağımsız değişken iş tatmininin bağımlı değişken örgütsel bağlılığa olan etkileri üzerine kurulmuştur. İş tatmininin alt boyutları; içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini olarak ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutları ise; duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı, işten ayrılma niyeti ve genel örgütsel bağlılık olarak ele alınmıştır.

### **5.4 Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmamızda veri toplama yöntemimiz anket olarak belirlenmiştir. Birinci bölümde, katılımcıların kişisel bilgilerine yer verilmiştir. İkinci bölümde, çalışanların iş tatmin düzeylerini algılamak için Minnesota iş tatmin ölçeği

kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için örgütsel bağlılık ölçeğine yer verilmiştir.

### **5.5 Verilerin Analizi**

Anket uygulamamız için SPSS (Statistical Package for Social Scientist) 18 programından yararlanılmış ve hangi analiz yöntemlerinin uygulanacağına normallik analizi sonucuna göre karar verilmiştir. Normallik analizi sonucunda Shapiro-Wilk ve Kolmogorov – Smirnov testlerine göre “ $H_1$ : %95 güven düzeyinde ölçek normal dağılıma sahip değildir” hipotezi kabul edilmiştir. Çıkan sonuca bağlı olarak da parametrik olmayan testler uygulanmıştır. Bunların yanı sıra güvenilirlik analizi, frekans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi uygulanmıştır.

### **5.6 Hipotezler**

Hipotez 1-

$H_0$ : İş tatmini işgörenlerin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : İş tatmini işgörenlerin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 2-

$H_0$ : İş tatmini işgörenlerin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : İş tatmini işgörenlerin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 3-

$H_0$ : İş tatmini işgörenlerin eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : İş tatmini işgörenlerin eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 4-



$H_0$ : İş tatmini işgörenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : İş tatmini işgörenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 5-

$H_0$ : İş tatmini işgörenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : İş tatmini işgörenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 6-

$H_0$ : Örgütsel bağlılık işgörenlerin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : Örgütsel bağlılık işgörenlerin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 7-

$H_0$ : Örgütsel bağlılık işgörenlerin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : Örgütsel bağlılık işgörenlerin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 8-

$H_0$ : Örgütsel bağlılık işgörenlerin eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : Örgütsel bağlılık işgörenlerin eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 9-

$H_0$ : Örgütsel bağlılık işgörenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : Örgütsel bağlılık işgörenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 10-

$H_0$ : Örgütsel bağlılık işgörenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : Örgütsel bağlılık işgörenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 11-

$H_0$ : İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_1$ : İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 12-

$H_0$ : İş tatmini düzeyi örgütsel bağlılık düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir.

$H_1$ : İş tatmini düzeyi, örgütsel bağlılık düzeyini istatistiksel olarak etkilemektedir.

## 5.7 Araştırma ile İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler

Araştırmamızda katılımcıların; cinsiyet, yaş, pozisyon, eğitim düzeyi ve şirkette çalışma süresi gibi demografik özelliklerinden faydalanılmış olup, 20 sorudan oluşan iş tatmini anketi ve 28 sorudan oluşan örgütsel bağlılık anketine yer verilmiştir.

**Çizelge 5.1: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı**

Değişken	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	163	54,0
	Erkek	139	46,0

Araştırma örneklemini oluşturan katılımcıların cinsiyet durumları incelendiğinde %54'ü (163) kadın, %46'sı (139) ise erkek olduğu görülmektedir.

**Çizelge 5.2:** Katılımcıların Yaş Dağılımı

Değişken	Gruplar	F	%
Yaşınız	20 – 30 yaş arası	157	52,0
	30 – 50 yaş arası	104	34,4
	50 yaş ve üstü	41	13,6

Katılımcıları %52'si (157) 20 – 30 yaş aralığındayken, %34,4'ü (104) 30 – 50 yaş aralığındadır. Katılımcıların %13,6'sı (41) ise 50 yaşın üzerindedir. Çıkan dağılım sonuçlarına göre, 20-30 yaş aralığındaki grubun katılımcıların çoğunluğunu oluşturduğu görülmektedir.

**Çizelge 5.3:** Katılımcıların Pozisyon Dağılımı

Değişken	Gruplar	F	%
Pozisyonunuz	İşçi	137	45,4
	Memur	33	10,9
	Uzman	29	9,6
	Şef	39	12,9
	Müdür	26	8,6
	Diğer	38	12,6

Araştırmaya katılanların pozisyon dağılımları incelendiğinde %45,4'ünün (137) işçi olduğu görülürken, %12,9'unun (39) şef, %10,9'unun (33) memur, %9,6'sı (29) uzman ve %8,6'sı (26) müdür iken %12,6'sı (38) mevcut seçeneklerin dışında bir pozisyona sahiptir. %45,4'lük oranla çoğunluğu işçi grubunun oluşturduğunu söylemek mümkündür.

**Çizelge 5.4:** Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı

Değişken	Gruplar	F	%
Eğitim Durumunuz	İlköğretim	38	12,6
	Lise	98	32,5
	Lisans	113	37,4
	Yüksek Lisans	39	12,9
	Doktora	14	4,6

Çizelgede görüldüğü üzere katılımcıların %37,4'ü (113) lisans mezunu iken %32,5'i (98) lise, %12,9'u (39) yüksek lisans, %12,6'sı (38) ilköğretim ve %4,6'sı (14) doktora mezunudur.

**Çizelge 5.5:** Katılımcıların Şirkette Çalışma Süresi Dağılımı

Değişken	Gruplar	F	%
Şirkette Çalışma Süresi	0 – 2 yıl	98	32,5
	3 – 6 yıl	113	37,4
	7 – 15 yıl	67	22,2
	15 yıl üstü	24	7,9

Katılımcıların %37,4'ü (113) 3 – 6 yıl aralığında şirkette iş tecrübesine sahipken, %32,5'i (98) 2 yıldan az, %22,2'si (67) 7 – 15 yıl aralığında ve %7,9'u (24) ise 15 yıldan fazla şirkette iş tecrübesine sahiptir. Çıkan dağılım sonuçlarına göre, 7-15 yıl grubunun en düşük orana sahip olduğu görülmektedir.

**Çizelge 5.6:** Minnesota İş Tatmini Ölçeği İstatistiksel Dağılımı

Değişken	N	Ortalama	Std. Sapma
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	302	3,34	1,456
Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından	302	3,44	1,479
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	302	3,50	1,448
Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	302	3,46	1,522
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	302	3,34	1,478
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	302	3,36	1,493
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından	302	3,57	1,447

**Çizelge 5.6: (devam) Minnesota İş Tatmini Ölçeği İstatistiki Dağılımı**

<b>Değişken</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	302	3,61	1,395
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	302	3,37	1,479
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	302	3,29	1,541
Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	302	3,51	1,516
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	302	3,46	1,455
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	302	3,24	1,517
Terfi olanağımın olması açısından	302	3,19	1,548
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	302	3,29	1,525
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	302	3,47	1,475
Çalışma şartları bakımından	302	3,31	1,477
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından	302	3,45	1,436
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	302	3,45	1,488
Yaptığım iş karşılığında duydum başarı hissinden	302	3,60	1,459

Katılımcılara yönetici ölçeği kapsamında yöneltilen maddelere katılımcıların “1=Hiç Memnun Değilim, 2=Memnun Değilim, 3=Kararsızım, 4=Memnunum, 5=Çok Memnunum” şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Katılımcıların kendilerine yöneltilen görüşlere verilen cevaplar incelendiğinde en olumlu görüşün 5 üzerinden 3,61 ortalama ile “bana sabit bir iş sağlaması bakımından” görüşüne ait iken en olumsuz görüşlerin 5 üzerinden 3,19 ortalama ile “terfi olanağımın olması açısından” görüşlerine ait olduğu görülmektedir.

**Çizelge 5.7: Örgütsel Bağlılık Ölçeği İstatistiksel Dağılımı**

<b>Değişken</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>
Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni mutlu eder	302	3,27	1,516
Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerimmiş gibi hissediyorum	302	3,36	1,526
Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum	302	3,33	1,519
Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum	302	3,28	1,506
Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum	302	3,25	1,548
Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor	302	3,30	1,512
Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluşa çalışıyorum	302	2,86	1,732
İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur	302	2,92	1,678
Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur	302	2,74	1,669
Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum	302	2,82	1,680
Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum	302	3,72	1,341
Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka bir iş bulma imkanım sınırlı olur	302	2,75	1,673
Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum	302	2,67	1,582
Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum	302	3,77	1,286
Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi güçlü hissederim	302	2,65	1,528
Çalıştığım kurum sadakat gösterecek bir kurumdur	302	3,41	1,460

**Çizelge 5.7: (devam) Örgütsel Bağlılık Ölçeği İstatistikî Dağılımı**

<b>Değişken</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam	302	3,23	1,475
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum	302	3,16	1,512
Başka bir kuruma, buraya olduğu kadar kolayca uyum sağlayabileceğimi düşünmüyorum	302	3,28	1,432
Kariyerinin büyük bir kısmını tek kurumda geçiren insanların bundan dolayı çok fayda sağlayacaklarını düşünüyorum	302	3,43	1,307
Başka bir kurumdan daha iyi bir iş teklifi alsam bile, kurumumdan ayrılmak doğru gelmiyor	302	3,29	1,452
Başka bir yerde iş bulmadan bu kurumdan ayrılmak beni korkutur	302	3,27	1,454
Son günlerde birçok kişinin kurumdan kuruma çok sık geçtiğini düşünüyorum	302	3,52	1,296
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden birisi, burada sahip olduğum çıkarlara ya da faydalara başka bir kurumda sahip olamayabilirim	302	3,36	1,383
Son bir yıl içinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım	302	2,70	1,686
Aktif olarak yeni bir iş arıyorum	302	2,58	1,674
İşimden ayrılmayı düşünüyorum	302	2,59	1,676
Tekrar seçme şansım olsaydı yine bu kurumda çalışmak isterdim	302	3,31	1,499

Katılımcılara örgütsel bağlılık ölçeği kapsamında yöneltilen maddelere katılımcıların “0= Hiç Katılmıyorum, 1=Çok Az Katılıyorum, 2=Biraz Katılıyorum, 3=Oldukça Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Katılımcıların kendilerine yöneltilen görüşlere verilen cevaplar incelendiğinde en olumlu görüşün 5 üzerinden 3,77 ortalama ile “benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum” görüşüne ait iken en olumsuz görüşün 5 üzerinden 2,58 ortalama ile “aktif olarak yeni bir iş arıyorum” görüşüne ait olduğu görülmektedir.

**Çizelge 5.8: İş Tatmini Alt Ölçeklerinin Güvenilirliği**

<b>İş Tatmini Ölçeği Alt Faktörleri</b>	<b>Güvenilirlik</b>	<b>Madde Sayısı</b>
İçsel İş Tatmini	,978	12
Dışsal İş Tatmini	,971	8
Genel İş Tatmini	,987	20

Güvenilirlik analizinin yorumu şu şekildedir:

$0 < \alpha < 0.40$  : güvenilir değil

$0.40 < \alpha < 0.60$  : düşük güvenilirlik

$0.60 < \alpha < 0.80$  : oldukça güvenilir

$0.80 < \alpha < 1.00$  : yüksek güvenilirlik

Buna göre iş tatmini ölçeği hem genel olarak hem de alt boyutlarında yüksek güvenilirlik düzeyindedir.

**Çizelge 5.9: Örgütsel Bağlılık Alt Ölçeklerinin Güvenilirliği**

<b>Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Faktörleri</b>	<b>Güvenilirlik</b>	<b>Madde Sayısı</b>
Duygusal Bağlılık	,985	6
Normatif Bağlılık	,898	6
Devam Bağlılığı	,682	6
İşten Ayrılma Niyeti	,557	10
Genel Örgütsel Bağlılık	,837	28

Güvenilirlik analizinin yorumu şu şekildedir:

$0 < \alpha < 0.40$  : güvenilir değil

$0.40 < \alpha < 0.60$  : düşük güvenilirlik

$0.60 < \alpha < 0.80$  : oldukça güvenilir

$0.80 < \alpha < 1.00$  : yüksek güvenilirlik

Buna göre genel örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık yüksek güvenilirlik düzeyine sahipken devam bağlılığı alt boyutu oldukça güvenilir, işten ayrılma niyeti ise düşük güvenilirlik düzeyine sahiptir.



**Çizelge 5.10: Ölçeklere İlişkin Normallik Testi Verileri**

Ölçek	Kolmogorov-Smirnov	Shapiro-Wilk
İş Tatmini	,000	,000
İçsel İş Tatmini	,000	,000
Dışsal İş Tatmini	,000	,000
Örgütsel Bağlılık	,000	,000
Duygusal Bağlılık	,000	,000
Normatif Bağlılık	,000	,000
Devam Bağlılığı	,000	,000
İşten Ayrılma Niyeti	,000	,000

$H_0$ : %95 güven düzeyinde ölçek normal dağılıma sahip değildir.

$H_1$ : %95 güven düzeyinde ölçek normal dağılıma sahiptir.

Yapılan normallik testi sonucunda tüm ölçekler için hem Kolmogorov – Smirnov hem de Shapiro – Wilk değerleri 0,05'ten küçük olduğundan  $H_0$  RED, %95 güven düzeyinde ölçek normal dağılıma sahip değildir sonucuna ulaşılmaktadır. Buna göre yapılacak fark analizlerinde parametrik olmayan testler kullanılacaktır.

**Çizelge 5.11: Bireylerin İş Tatmini Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Fark (Mann Whitney U) Testi**

Ölçek	Cinsiyet	N	Ort.	S.S	S.H	P
İş Tatmini	Kadın	163	3,56	1,25	,09	,088
İçsel İş Tatmini	Erkek	139	3,23	1,39	,11	
Dışsal İş Tatmini	Kadın	163	3,60	1,25	,09	,084
İçsel İş Tatmini	Erkek	139	3,28	1,39	,11	
Dışsal İş Tatmini	Kadın	163	3,49	1,28	,10	,066
İçsel İş Tatmini	Erkek	139	3,17	1,41	,11	

$H_0$ : İş tatmini işgörenlerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : İş tatmini işgörenlerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik olmayan test Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada:

İş tatmini işgörenlerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

İçsel iş tatmini işgörenlerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

Dışsal iş tatmini işgörenlerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Çizelge 5.12:** Bireylerin İş Tatmini Düzeylerinin Yaşlarına Göre Fark (Kruskal Wallis) Testi

Ölçek	Yaş	N	Ort.	S.S	S.H	P
İş Tatmini	20 – 30 Yaş Arası	157	3,21	1,31	,10	,001
	30 – 50 Yaş Arası	104	3,52	1,27	,12	
	50 Yaş ve Üstü	41	3,89	1,39	,21	
İçsel İş Tatmini	20 – 30 Yaş Arası	157	3,26	1,31	,10	,001
	30 – 50 Yaş Arası	104	3,55	1,27	,12	
	50 Yaş ve Üstü	41	3,92	1,39	,21	
Dışsal İş Tatmini	20 – 30 Yaş Arası	157	3,13	1,32	,10	,001
	30 – 50 Yaş Arası	104	3,47	1,31	,12	
	50 Yaş ve Üstü	41	3,86	1,41	,22	

$H_0$ : İş tatmini işgörenlerin yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : İş tatmini işgörenlerin yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik olmayan test Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada:

İş tatmini işgörenlerin yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

İçsel iş tatmini işgörenlerin yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Dışsal iş tatmini işgörenlerin yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Ortalamalar incelendiğinde 50 yaş üstü katılımcıların genel iş tatminlerinin, içsel iş tatminlerinin ve dışsal iş tatminlerinin diğer katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Çizelge 5.13:** Bireylerin İş Tatmini Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre Fark (Kruskal Wallis) Testi

Ölçek	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	S.S	S.H	P
İş Tatmini	İlköğretim	38	2,56	1,30	,21	,000
	Lise	98	3,04	1,24	,12	
	Lisans	113	3,58	1,36	,12	
	Yüksek Lisans	39	4,21	,68	,10	
	Doktora	14	4,60	,44	,11	
İçsel İş Tatmini	İlköğretim	38	2,59	1,30	,21	,000
	Lise	98	3,12	1,26	,12	
	Lisans	113	3,60	1,37	,12	
	Yüksek Lisans	39	4,26	,62	,09	
	Doktora	14	4,60	,44	,11	
Dışsal İş Tatmini	İlköğretim	38	2,52	1,33	,21	,000
	Lise	98	2,92	1,27	,12	
	Lisans	113	3,56	1,35	,12	
	Yüksek Lisans	39	4,13	,81	,13	
	Doktora	14	4,61	,47	,12	

$H_0$ : İş tatmini işgörenlerin eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : İş tatmini işgörenlerin eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik olmayan test Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada:

İş tatmini işgörenlerin eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ).

İçsel iş tatmini işgörenlerin eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ).

Dışsal iş tatmini işgörenlerin eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Ortalamalar incelendiğinde ilköğretim ve lise mezunu katılımcıların genel iş tatminlerinin, içsel iş tatminlerinin ve dışsal iş tatminlerinin diğer katılımcılara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Doktora mezunu katılımcılar ise en yüksek tatmin oranına sahiptir.

**Çizelge 5.14:** Bireylerin İş Tatmini Düzeylerinin Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Fark (Kruskal Wallis) Testi

Ölçek	Pozisyon	N	Ort.	S.S	S.H	P
İş Tatmini	İşçi	137	2,89	1,23	,10	,000
	Memur	33	4,19	,88	,15	
	Uzman	29	3,69	1,27	,23	
	Şef	39	3,61	1,31	,21	
	Müdür	26	4,62	,59	,11	
	Diğer	38	3,34	1,45	,23	
İçsel İş Tatmini	İşçi	137	2,95	1,25	,10	,000
	Memur	33	4,23	,87	,15	
	Uzman	29	3,70	1,26	,23	
	Şef	39	3,62	1,34	,21	
	Müdür	26	4,64	,59	,11	
	Diğer	38	3,40	1,44	,23	
Dışsal İş Tatmini	İşçi	137	2,80	1,25	,10	,000
	Memur	33	4,12	,94	,16	
	Uzman	29	3,68	1,29	,24	
	Şef	39	3,59	1,30	,20	
	Müdür	26	4,60	,61	,12	
	Diğer	38	3,26	1,48	,24	

$H_0$ : İş tatmini işgörenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : İş tatmini işgörenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik olmayan test Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada;

İş tatmini işgörenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

İçsel iş tatmini işgörenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Dışsal iş tatmini işgörenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Ortalamalar incelendiğinde işçi katılımcıların genel iş tatminlerinin, içsel iş tatminlerinin ve dışsal iş tatminlerinin diğer katılımcılara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Müdürler ise en yüksek orana sahiptir.

**Çizelge 5.15:** Bireylerin İş Tatmini Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Fark (Kruskal Wallis) Testi

Ölçek	Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S	S.H	P
İş Tatmini	0 – 2 Yıl	98	2,95	1,35	,13	,000
	3 – 6 Yıl	113	3,37	1,20	,11	
	7 – 15 Yıl	67	3,87	1,24	,15	
	15 Yıl Üstü	24	4,18	1,29	,26	
İçsel İş Tatmini	0 – 2 Yıl	98	2,98	1,35	,13	,000
	3 – 6 Yıl	113	3,44	1,20	,11	
	7 – 15 Yıl	67	3,88	1,24	,15	
	15 Yıl Üstü	24	4,21	1,29	,26	
Dışsal İş Tatmini	0 – 2 Yıl	98	2,89	1,37	,13	,000
	3 – 6 Yıl	113	3,27	1,23	,11	
	7 – 15 Yıl	67	3,85	1,28	,15	
	15 Yıl Üstü	24	4,13	1,30	,26	

$H_0$ : İş tatmini işgörenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : İş tatmini işgörenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik olmayan test Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada;

İş tatmini işgörenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

İçsel iş tatmini işgörenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Dışsal iş tatmini işgörenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Ortalamalar incelendiğinde 15 yıl üstü çalışma süresine sahip katılımcıların genel iş tatminlerinin, içsel iş tatminlerinin ve dışsal iş tatminlerinin diğer katılımcılara göre daha yüksek orana sahip oldukları görülmektedir.

**Çizelge 5.16:** Bireylerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Fark (Mann Whitney U) Testi

Ölçek	Cinsiyet	N	Ort.	S.S	S.H	P
Örgütsel	Kadın	163	3,16	,63	,04	,379
Bağlılık	Erkek	139	3,10	,69	,05	
Duygusal	Kadın	163	3,45	1,41	,11	,061
Bağlılık	Erkek	139	3,11	1,51	,12	
Normatif	Kadın	163	2,87	1,27	,09	,195
Bağlılık	Erkek	139	3,08	1,38	,11	
Devam	Kadın	163	3,21	,87	,06	,090
Bağlılığı	Erkek	139	3,06	,95	,08	
İşten	Kadın	163	3,12	,68	,05	,664
Ayrılma	Erkek	139	3,14	,66	,05	
Niyeti						

$H_0$ : Örgütsel bağlılık işgörenlerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : Örgütsel bağlılık işgörenlerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Normallik testi bulgusu doğrultusunda Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada:

Örgütsel bağlılık işgörenlerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

Duygusal bağlılık alt boyutu işgörenlerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

Normatif bağlılık alt boyutu işgörenlerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

Devam bağlılığı alt boyutu işgörenlerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

İşten ayrılma niyeti alt boyutu işgörenlerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Çizelge 5.17:** Bireylerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşlarına Göre Fark (Kruskal Wallis) Testi

Ölçek	Yaş	N	Ort.	S.S	S.H	P
Örgütsel Bağlılık	20 – 30 Yaş Arası	157	3,05	,76	,06	,003
	30 – 50 Yaş Arası	104	3,17	,54	,05	
	50 Yaş ve Üstü	41	3,33	,34	,05	
Duygusal Bağlılık	20 – 30 Yaş Arası	157	3,07	1,40	,11	,001
	30 – 50 Yaş Arası	104	3,39	1,50	,14	
	50 Yaş ve Üstü	41	3,91	1,44	,22	
Normatif Bağlılık	20 – 30 Yaş Arası	157	3,04	1,31	,10	,567
	30 – 50 Yaş Arası	104	2,91	1,33	,13	
	50 Yaş ve Üstü	41	2,80	1,36	,21	
Devam Bağlılığı	20 – 30 Yaş Arası	157	2,99	1,00	,08	,003
	30 – 50 Yaş Arası	104	3,29	,76	,07	
	50 Yaş ve Üstü	41	3,36	,83	,13	
İşten Ayrılma Niyeti	20 – 30 Yaş Arası	157	3,09	,74	,05	,218
	30 – 50 Yaş Arası	104	3,13	,62	,06	
	50 Yaş ve Üstü	41	3,28	,46	,07	

$H_0$ : Örgütsel bağlılık işgörenlerin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : Örgütsel bağlılık işgörenlerin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Normallik testi bulgusu doğrultusunda Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada;

Örgütsel bağlılık işgörenlerin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Duygusal bağlılık işgörenlerin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. ( $p<0,05$ ).

Normatif bağlılık işgörenlerin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

Devam bağlılığı işgörenlerin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

İşten ayrılma niyeti işgörenlerin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

Ortalamalar incelendiğinde 50 yaş üstü katılımcıların örgütsel bağlılıklarının, duygusal bağlılıklarının ve devam bağlılıklarının diğer katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Uzun süreli çalışmış olmanın verdiği tecrübe ve beklentilerin elde edilmiş olması, yaşça büyük çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyen faktörler arasındadır.



**Çizelge 5.18:** Bireylerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre Fark (Kruskal Wallis) Testi

Ölçek	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	S.S	S.H	P
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	38	3,16	,57	,09	,212
	Lise	98	3,03	,84	,08	
	Lisans	113	3,20	,59	,05	
	Yüksek Lisans	39	3,13	,43	,07	
	Doktora	14	3,23	,25	,06	
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	38	2,42	1,51	,24	,000
	Lise	98	2,81	1,38	,13	
	Lisans	113	3,54	1,44	,13	
	Yüksek Lisans	39	4,18	,79	,12	
	Doktora	14	4,59	,70	,18	
Normatif Bağlılık	İlköğretim	38	3,96	1,17	,19	,000
	Lise	98	3,28	1,26	,12	
	Lisans	113	2,79	1,29	,12	
	Yüksek Lisans	39	2,02	,86	,13	
	Doktora	14	2,00	,86	,23	
Devam Bağlılığı	İlköğretim	38	2,79	,78	,12	,000
	Lise	98	2,92	1,02	,10	
	Lisans	113	3,28	,90	,08	
	Yüksek Lisans	39	3,44	,61	,09	
	Doktora	14	3,76	,43	,11	
İşten Ayrılma Niyeti	İlköğretim	38	3,33	,62	,10	,005
	Lise	98	3,08	,82	,08	
	Lisans	113	3,19	,60	,05	
	Yüksek Lisans	39	2,99	,47	,07	
	Doktora	14	2,83	,41	,11	

$H_0$ : Örgütsel bağlılık işgörenlerin eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : Örgütsel bağlılık işgörenlerin eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Normallik testi bulgusu doğrultusunda Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır.

Yapılan sınamada:

Örgütsel bağlılık işgörenlerin eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

Duygusal bağlılık işgörenlerin eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Normatif bağlılık işgörenlerin eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Devam bağlılığı işgörenlerin eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

İşten ayrılma niyeti işgörenlerin eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Ortalamalar incelendiğinde ilköğretim ve lise mezunu katılımcıların duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ölçeklerinde diğer katılımcılara göre daha düşük olduğu görülmektedir; lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyindeki diğer gruplar ise yüksek oranlara sahiptir. Normatif bağlılık ölçeği için ilköğretim ve lise mezunu katılımcılarının diğer katılımcılara oranla daha yüksek iken; lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu grupları ise daha düşük orana sahiptir. İşten ayrılma niyeti ölçekleri için ise ilköğretim, lise ve lisans mezunu katılımcıların düzeylerinin daha yüksek olduğu ve yüksek lisans ve doktora mezunu katılımcılarının ise daha düşük olduğunu söylemek mümkündür.

**Çizelge 5.19: Bireylerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Fark (Kruskal Wallis) Testi**

Ölçek	Pozisyon	N	Ort.	S.S	S.H	P
Örgütsel Bağlılık	İşçi	137	3,03	,72	,06	,002
	Memur	33	3,44	,53	,09	
	Uzman	29	3,08	,61	,11	
	Şef	39	3,22	,54	,08	
	Müdür	26	3,28	,29	,05	
	Diğer	38	3,09	,75	,12	
Duygusal Bağlılık	İşçi	137	2,68	1,37	,11	,000
	Memur	33	4,24	,84	,14	
	Uzman	29	3,63	1,33	,24	
	Şef	39	3,59	1,43	,23	
	Müdür	26	4,60	,65	,12	
	Diğer	38	3,23	1,63	,26	
Normatif Bağlılık	İşçi	137	3,37	1,28	,11	,000
	Memur	33	2,70	1,10	,19	
	Uzman	29	2,31	1,25	,23	
	Şef	39	2,78	1,32	,21	
	Müdür	26	1,94	,54	,10	
	Diğer	38	3,13	1,48	,24	
Devam Bağlılığı	İşçi	137	2,87	,90	,07	,000
	Memur	33	3,60	,64	,11	
	Uzman	29	3,33	,90	,16	
	Şef	39	3,31	,86	,13	
	Müdür	26	3,70	,52	,10	
	Diğer	38	3,04	1,05	,17	
İşten Ayrılma Niyeti	İşçi	137	3,13	,71	,06	,474
	Memur	33	3,31	,71	,12	
	Uzman	29	3,05	,64	,12	
	Şef	39	3,21	,63	,10	
	Müdür	26	3,03	,29	,05	
	Diğer	38	3,02	,73	,11	

$H_0$ : Örgütsel bağlılık işgörenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : Örgütsel bağlılık işgörenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Normallik testi bulgusu doğrultusunda Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada:

Örgütsel bağlılık işgörenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ).

Duygusal bağlılık işgörenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ).

Normatif bağlılık işgörenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ).

Devam bağlılığı işgörenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ).

İşten ayrılma niyeti işgörenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p > 0,05$ ).

Ortalamalar incelendiğinde örgütsel bağlılık için memurların, duygusal bağlılık için memur ve müdürlerin, normatif bağlılık için işçilerin ve devam bağlılığı için memur ve müdürlerin daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. İşten ayrılma niyetinde ise tüm pozisyon gruplarının birbirine yakın ortalamaya sahip olduğunu söylemek mümkündür.

**Çizelge 5.20:** Bireylerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Fark (Kruskal Wallis) Testi

Ölçek	Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S	S.H	P
Örgütsel Bağlılık	0 – 2 Yıl	98	2,98	,85	,08	,000
	3 – 6 Yıl	113	3,12	,52	,04	
	7 – 15 Yıl	67	3,26	,49	,06	
	15 Yıl Üstü	24	3,46	,49	,10	
Duygusal Bağlılık	0 – 2 Yıl	98	2,74	1,42	,14	,000
	3 – 6 Yıl	113	3,25	1,36	,12	
	7 – 15 Yıl	67	3,89	1,40	,17	
	15 Yıl Üstü	24	4,13	1,34	,27	
Normatif Bağlılık	0 – 2 Yıl	98	3,18	1,33	,13	,009
	3 – 6 Yıl	113	3,08	1,26	,11	
	7 – 15 Yıl	67	2,51	1,35	,16	
	15 Yıl Üstü	24	2,78	1,28	,26	
Devam Bağlılığı	0 – 2 Yıl	98	2,86	1,05	,10	,000
	3 – 6 Yıl	113	3,11	,77	,07	
	7 – 15 Yıl	67	3,47	,79	,09	
	15 Yıl Üstü	24	3,58	,87	,17	
İşten Ayrılma Niyeti	0 – 2 Yıl	98	3,07	,84	,08	,031
	3 – 6 Yıl	113	3,08	,56	,05	
	7 – 15 Yıl	67	3,20	,57	,07	
	15 Yıl Üstü	24	3,40	,52	,10	

$H_0$ : Örgütsel bağlılık işgörenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : Örgütsel bağlılık işgörenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Normallik testi bulgusu doğrultusunda Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada:

Örgütsel bağlılık işgörenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ).

Duygusal bağlılık işgörenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Normatif bağlılık işgörenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Devam bağlılığı işgörenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

İşten ayrılma niyeti işgörenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

0-2 yıl arası çalışanların normatif bağlılık düzeyinde en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlılığa sahip bireylerin bir çıkar gözetmeksizin, sadece örgüte karşı kendilerini sorumlu hissettikleri için çalışmaya devam ettiklerini söylemek mümkündür. 15 yıl üstü çalışanların ise; örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve işten ayrılma niyetinde en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu grup örgütüne karşı bağlı olmasına karşın, alternatif iş fırsatlarını da değerlendirecek niteliktedir.

**Çizelge 5.21:** Bireylerin İş Tatmin Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

Boyut	İş Tatmini		İçsel İş Tatmini		Dışsal İş Tatmini		Örgütsel Bağlılık		Duygusal Bağlılık		Normatif Bağlılık		Devam Bağlılığı		İşten Ayrılma Niyeti	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
İş Tatmini	1		,99	,00	,98	,00	,58	,00	,93	,00	-,41	,00	,82	,00	,19	,00
İçsel İş Tatmini	,99	,00	1		,96	,00	,57	,00	,91	,00	-,40	,00	,82	,00	,18	,00
Dışsal İş Tatmini	,98	,00	,96	,00	1		,58	,00	,92	,00	-,41	,00	,82	,00	,20	,00
Örgütsel Bağlılık	,58	,00	,57	,00	,58	,00	1		,59	,00	,40	,00	,80	,00	,81	,00
Duygusal Bağlılık	,93	,00	,91	,00	,92	,00	,59	,00	1		-,42	,00	,80	,00	,17	,00
Normatif Bağlılık	-,41	,00	-,40	,00	-,41	,00	,40	,00	-,42	,00	1		-,09	,00	,54	,00
Devam Bağlılığı	,82	,00	,82	,00	,82	,00	,80	,00	,80	,00	-,09	,00	1		,44	,00
İşten Ayrılma Niyeti	,19	,00	,18	,00	,20	,00	,81	,00	,17	,00	,54	,00	,44	,00	1	

$H_0$ : İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_1$ : İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan analize göre;

İş tatmini boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki ( $p < 0,01$  ve  $r = 0,58$ ) bulunmaktadır.

İş tatmini boyutu ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü çok kuvvetli bir ilişki ( $p < 0,01$  ve  $r = 0,93$ ) bulunmaktadır.

İş tatmini boyutu ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki ( $p < 0,01$  ve  $r = -0,41$ ) bulunmaktadır.

İş tatmini boyutu ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki ( $p < 0,01$  ve  $r = 0,82$ ) bulunmaktadır.

İş tatmini boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki ( $p < 0,01$  ve  $r = 0,19$ ) bulunmaktadır.

İçsel iş tatmini boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki ( $p < 0,01$  ve  $r = 0,57$ ) bulunmaktadır.

İçsel iş tatmini boyutu ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü çok kuvvetli bir ilişki ( $p < 0,01$  ve  $r = 0,91$ ) bulunmaktadır.

İçsel iş tatmini boyutu ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki ( $p < 0,01$  ve  $r = -0,40$ ) bulunmaktadır.

İçsel iş tatmini boyutu ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki ( $p < 0,01$  ve  $r = 0,82$ ) bulunmaktadır.

İçsel iş tatmini boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki ( $p < 0,01$  ve  $r = 0,18$ ) bulunmaktadır.

Dışsal iş tatmini boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki ( $p < 0,01$  ve  $r = 0,58$ ) bulunmaktadır.

Dışsal iş tatmini boyutu ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü çok kuvvetli bir ilişki ( $p < 0,01$  ve  $r = 0,92$ ) bulunmaktadır.

Dışsal iş tatmini boyutu ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki ( $p<0,01$  ve  $r=-0,41$ ) bulunmaktadır.

Dışsal iş tatmini boyutu ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki ( $p<0,01$  ve  $r=0,82$ ) bulunmaktadır.

Dışsal iş tatmini boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki ( $p<0,01$  ve  $r=0,20$ ) bulunmaktadır.

Sonuç itibariyle;  $H_1$ : İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

**Çizelge 5.22:** Bireylerin İş Tatmin Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	katsayı	t	p
Örgütsel bağlılık	Model Sabiti	2,146	25,109	,000
	İş tatmini	,290	12,415	,000
F		154,129		
R <sup>2</sup>		,339		

$H_0$ : İş tatmini düzeyi örgütsel bağlılık düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir.

$H_1$ : İş tatmini düzeyi, örgütsel bağlılık düzeyini istatistiksel olarak etkilemektedir.

Regresyon analizi sonucunda; model ( $F=154,129$ ;  $p<0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, iş tatmini düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerinde meydana gelen değişimin %33,9 'unu açıkladığı görülmektedir.



## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada iş tatmini ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve kişilerin demografik özelliklerinden yararlanılarak çalışanların iş tatmini düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri incelenerek yorumlamaya çalışılmıştır.

Çalışanların demografik özelliklerine göre; duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı, işten ayrılma niyeti ve genel örgütsel bağlılık arasında farklılıklar oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı güvenilirlik düzeyi yüksek orana sahipken; devam bağlılığı alt boyutu oldukça güvenilir düzeyine sahiptir. Son olarak, işten ayrılma niyetinin ise düşük güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Cinsiyet faktörüne göre yapılan fark testinde, kadınlar ve erkekler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunmadığı gözlenmiştir. Buna göre her iki cinsiyete sahip bireylerin aynı faktörlerden etkilendiğini ve buna bağlı olarak iş tatmini düzeylerinin oluştuğunu söyleyebiliriz.

Katılımcıların demografik özelliklerinden yaş faktörüne baktığımızda, farklı yaş gruplarındaki çalışanların iş tatmini düzeylerinin farklı oranlarda olduğu görülmüştür. 50 yaş ve üstü katılımcıların diğer katılımcılara oranla daha yüksek iş tatminine sahip olduğunu söyleyebiliriz. En düşük iş tatmini düzeyine sahip olan grup ise 20-30 yaş aralığındaki gruptur. Bu grubu az bir farkla 30-50 yaş arası grubu izlemektedir. Bu noktada 50 yaş ve üstü çalışanların daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip olmalarının sebepleri arasında; uzun yıllar çalışmış olmanın verdiği tecrübe, olgunluğa erişme, statü ve belirli amaçların gerçekleşmiş olması gibi faktörleri örnek gösterebiliriz.

Eğitim düzeyine göre yapılan fark testinde, çalışanların iş tatmini düzeylerinin farklılık gösterdiğini belirtebiliriz. Sonuçlar incelendiğinde; ilköğretim mezunu katılımcıların genel iş tatminlerinin, içsel iş tatminlerinin ve dışsal iş tatminlerinin en düşük orana sahip olduğu görülmektedir. İlköğretim

mezunlarını takiben; lise, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunları sırasıyla artan bir orana sahiptir. Burada, iş tatmini düzeyinin eğitimle yakından ilişkili olduğunu ve eğitim düzeyinin artışı halinde iş tatmini düzeyinin de artış gösterdiğini söyleyebiliriz. Çünkü eğitim düzeyi yüksek olan bir birey için, alternatif iş fırsatları da fazla olacaktır. Birey bu fırsatlar içerisinde kendisine en uygun olanı tercih ederek en yüksek tatmin düzeyine ulaşabilecektir.

Katılımcıların örgüt içerisindeki pozisyonlarını incelediğimizde, iş tatmini düzeylerinde farklılık olduğunu görmekteyiz. İşçi olarak çalışan katılımcıların genel iş tatminlerinin, içsel iş tatminlerinin ve dışsal iş tatminlerinin diğer katılımcılara oranla daha düşük bir düzeyde olduğunu söyleyebiliriz. İşçi grubu çalışanlarını takiben; diğer grubu, şef grubu, uzman grubu, memur grubu ve müdür grubu sırasıyla artış gösteren bir orana sahiptir. Bu noktada, çalışanların terfi düzeyine göre iş tatmini düzeylerinin de artış gösterdiğini belirtebiliriz. Çünkü statü yükseldikçe bireyin içsel iş tatmini gerçekleşmiş olacak ve maddi imkanlar olarak da daha iyi şartlara ulaşmış olacaktır.

Katılımcıların çalışma sürelerini incelediğimizde, iş tatmini düzeylerinde farklılıkların olduğunu görmekteyiz. Uzun süreli çalışan bireylerin, iş ortamına uyum sağlaması ve beklentilerinin zamanla giderilmiş olması iş tatmini düzeylerinin yüksek olmasını sağlamaktadır. Kısa süreli çalışma hayatına sahip genç bireylerin ise; tecrübesizlik, herhangi bir meslek dalında uzmanlaşamama, istek ve beklentilerin fazla olması gibi sebeplerden dolayı iş tatmini düzeyleri düşük olmaktadır.

Demografik özelliklerden cinsiyet faktörünü örgütsel bağlılık açısından ele aldığımızda, uyguladığımız fark testi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Yaş ortalamalarını incelediğimizde, örgütsel bağlılık düzeyinde farklılıkların olduğunu görmekteyiz. Sonuçlara baktığımızda; 50 yaş ve üstü katılımcıların örgütsel bağlılıklarının, duygusal bağlılıklarının ve devam bağlılıklarının diğer katılımcılara oranla daha yüksek düzeyde olduğunu söyleyebiliriz. 20-30 ve 30-50 yaş gruplarına baktığımızda ise, çalışanların yaş grubunun düşmesiyle örgütsel bağlılık düzeylerinin de düştüğünü söylemek mümkündür. Genç çalışanların fazla sorumluluk taşımak istememesi, alternatif iş fırsatlarının fazla

olması ve yaşları dolayısıyla da fevri bir yapıda olmaları bağıllık düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Katılımcıların eğitim düzeylerini örgütsel bağıllık açısından ele aldığımızda, uygulanan fark testine göre anlamlı farklılıkların olduğu gözlenmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, ilköğretim ve lise mezunu çalışanların duygusal bağıllık ve devam bağıllığı ölçeklerinde diğer katılımcı gruplara göre daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyindeki diğer gruplar ise söz ettiğimiz ölçeklerde daha yüksek oranlara sahiptir. Normatif bağıllık ölçeği için ilköğretim ve lise mezunu grupları düzeylerinin yüksek olduğu; lisans yüksek lisans ve doktora mezunu gruplarında ise daha düşük olduğunu söyleyebiliriz. Son olarak işten ayrılma niyeti ölçeği için ise ilköğretim, lise ve lisans mezunu gruplarının yüksek düzeyde olduğunu; yüksek lisans ve doktora mezunu gruplarının ise daha düşük düzeyde örgütsel bağıllığa sahip olduğunu söyleyebiliriz. Özet olarak; eğitim düzeyi düşük katılımcıların zorunluluk ve sorumluluk bilinciyle çalıştıklarını, eğitim düzeyi yüksek katılımcıların ise severek, isteyerek ya da fırsat maliyetini düşünerek çalıştıklarını söyleyebiliriz.

Pozisyon ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, farklı bağıllık düzeylerinin olduğunu görmekteyiz. Fark testi sonuçlarına göre; örgütsel bağıllık için memurların, duygusal bağıllık için memur ve müdürlerin, normatif bağıllık için işçilerin ve devam bağıllığı için memur ve müdürlerin daha yüksek bağıllık oranına sahip olduklarını söyleyebiliriz. Burada statü farklılıklarının bağıllık üzerindeki etkilerini görmekteyiz. Statü arttıkça işin kalitesi ve imkânlar da artacağı için bağıllık düzeyi yükselecektir.

Çalışma süresi ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiye baktığımızda ise, burada da anlamlı farklılıkların olduğunu söyleyebiliriz. Uzun süreli çalışanların bağıllık düzeyleri diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir. Bunun sebepleri arasında iş ortamına alışma, arkadaşlarla uyumlu olma ve elde edilmiş statüyü örnek gösterebiliriz.

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre, iş tatmini ve örgütsel bağıllık arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. İş tatmini ve alt boyutları ile örgütsel bağıllık, duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve işten ayrılma niyeti

arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır. İş tatmini ve alt boyutları ile normatif bağlılık arasında ise negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Çünkü normatif bağlılığa sahip işgörenler örgütlerine karşı sorumluluk hissettikleri için çalışmaya devam ederler. Kendi çıkarlarını düşünmezler. Bu sebeple işgören tatmin olmasa bile örgütüne bağlı kalmaya devam edecektir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda; çalışanların iş tatmini düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerinde %33,9 oranında bir değişime sebep olduğu görülmektedir. Araştırmamız neticesinde, çalışanların örgütleri hakkında hangi konulara yönelik olumlu ve olumsuz düşüncelere sahip oldukları belirlenmiştir. Çalışanların tatmin olması; mutlu ve verimli çalışmalarını, motive olmalarını, devamsızlıktan kaçınmalarını, örgüte karşı bağlı olmalarını ve uzun süreli çalışmalarını sağlamaktadır. Çalışanların tatminsizliği durumunda ise, motivasyonlarının ve verimliliklerinin düşmesine, iş arkadaşlarıyla çatışma yaşamasına, özel hayatında sorunlar çıkmasına ve örgüt içerisinde terfi imkanlarını kaçırmalarına yol açmaktadır. Bu konuda yöneticilerin gerekli özeni göstererek; çalışanlara terfi imkanları sunmalarını, motive olmaları için onları teşvik etmeleri ve başarılı olduklarında takdir ederek ödül sunmaları olumlu yönde gelişmeler sağlayacaktır.

Araştırmamızda farklı demografik özellikler eşliğinde, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiş ve çıkan sonuçlara göre yorumlama yapılmıştır. Araştırmamız kamu sektörüyle sınırlandırılmıştır. Daha sonraki çalışmalarda özel sektöre yönelik bir araştırma yapılabilir ya da yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri araştırılarak ilgili yazına katkı sağlanabilir.

## KAYNAKLAR

- Akgündüz, S.** (2006). “Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akşit, A. N.** (2010). “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”. *Türk İdare Dergisi*, (467), ss. 31-51.
- Akyüz, K. C., Koçak, S., Balaban, Y., Yıldırım, İ., & Gedik, T.** (2011). “Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi: (Muğla Orman Bölge Müdürlüğü Örneği)”. *SDÜ Orman Fakültesi Dergisi*, 12 (1), ss. 20-26.
- Alan, H.** (2010). “Bilgi İşçilerinin İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Kamu Kurumunda Çalışan Bilgi İşçileri Üzerinde Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Alkış, H., & Öztürk, Y.** (2009). “Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), ss. 212-236.
- Allen, N J., & Meyer, J. P.** (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), pp. 1-18.
- Altındağ, E., & Akgün, B.** (2015). “Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (30), ss. 281-297.
- Altıntaş, E., & Gültekin, M.** (2005). *Psikolojik Danışma Kuramları, Aktüel Yayıncılık, İstanbul.*
- Aras, M.** (2010). “Örgütsel Bağlılık: GOÜ Akademik Personeli Üzerine Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Ardıç, K., & Polatçı, S.** (2008). “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), ss. 69-96.
- Arslan, C.** (2005). “Kişilerarası Çatışma Çözme ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı açısından İncelenmesi”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Asunakutlu, T.** (2001). “Klasik ve Neoklasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, (5), ss. 0-0.
- Aşan, Ö.** (2001).” Motivasyon”, Güney, S (eds.) *Yönetim ve Organizasyon*, 1.Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Ata, A. Ç.** (2010). “Ticari Banka Çalışanları Açısından Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Ataman, G.** (2001). *İşletme Yönetimi, Türkmen Kitapevi, İstanbul.*

- Awamleh, N. A.** (1996). "Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: A Field Study". *Journal of Management Development*, 15 (5), pp. 65-74.
- Ay, Z.** (2007). "Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aydın, A. S., Akyüz, K. C., Yıldırım, İ., & Köse, Ş.** (2017). "İlk ve Orta Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (18), ss. 23-52.
- Aykaç, A.** (2010). "İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aziri, B.** (2011). "Job Satisfaction: A Literature Review". *Management Research and Practice*, 3 (4), pp. 77-86.
- Balaban, B.** (2006). "Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Motivasyonu Üzerinde Kültürün Etkisi", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Balay, R.** (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bakan, İ.** (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Balçık, B.** (2002). *İşletme Yönetimi*, Nobel Yayın, Ankara.
- Barutcu, K.** (2015). "Kamu Personelinde Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ile İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Barutçugil, İ.** (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Başaran, İ. E.** (1982-2000). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, 3. Baskı, Feryal Matbaa, Ankara.
- Baştemur, Y.** (2006). "İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Bir Araştırma" (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Bayrak, K. S.** (2006). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), ss. 291-317.
- Bayram, L.** (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık". *Sayıştay Dergisi*, 16 (59), ss. 125-139.
- Becker, H. S.** (1960). "Notes on the Concept of Commitment". *The American Journal of Sociology*, 66 (1), pp. 32-40.
- Benkhoff, B.** (1997). "Disentangling Organizational Commitment the Dangers of the OCQ for Research and Policy". *Personel Review*, 26 (1/2), pp. 114-131.
- Bıyıklı, T.** (2005). "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumunun Kalite Yönetim Kapsamında Analizi", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bingöl, D.** (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Bölükbaşı, A. G., & Çakmur, Y. D.** (2009). "Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması". *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 27 (2), ss. 345-366.
- Bölükbaşı, K.** (2014). "İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Açısından Beyaz Yakalı Personelde Farklılaşma: Seramik Sektöründe Bir Uygulama",

- (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Buchanan, B.** (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), pp. 533-546.
- Bulut, E. A.** (2004). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Kayseri'de Bulunan Büyük İşletmelerin Pazarlama Elemanları Üzerine Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Bülbül, M.** (2005). "Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Camuzoğlu, N.** (2014). "Kütüphane Yöneticileri ve Çalışanlarının Liderlik Özelliklerine Bakış Açılı ve İş Tatmini: Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Karşılaştırması", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Cengiz, A. A.** (2001). "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Cengiz, A. A.** (2002). "Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma", 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İİBF Yayınları, No:4.
- Çakır, Ö.** (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Çakmak, B.** (2016). "Biçimsel Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma: Aras Kargo Örneği", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çalışkan, Z.** (2005). "İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama". *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), ss. 9-18.
- Çekmecelioğlu, H.** (2006). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma". *İş, Güç, Endüstri İlişkiler ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2), ss. 153-168.
- Çelik, F.** (2015). "Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Resmi-Özel Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, Ö. M.** (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çetinel, E.** (2008). "Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çırakoğlu, H.** (2010). "Örgütsel Özdeşleşme ve İş Doymu İlişkisi", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çırpan, H.** (1999). "Örgütsel Öğrenme İklimi Ve Örgüte Bağlılık İlişkisi", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A.** (2010). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi”. Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13 (19), ss. 195-213.
- Cohen, A.** (2007). “Commitment Before and After: An Evaluation And Reconceptualization Of Organizational Commitment”. Human Resource Management Review, 17 (3), pp. 336-354.
- Çokluk, Ö., & Yılmaz, K.** (2010). “The Relationship Between Leadership Behavior and Organizational Commitment in Turkish Primary Scholls, Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi (Bilig), No: 54, ss. 75-92.
- Dağdeviren, E. G.** (2007). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirgil, A.** (2008). “İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dessler, G.** (1993). *Winning Commitment, How to Build and Keep a Competitive Workforce*, Mcgraw- Hill Inc, New York.
- Dick, G., & Metcalfe, B.** (2001). “Managerial factors and organisational commitment: a comparative study of police officers and civilian staff”. The International Journal of Public Sector Management, 14 (2), pp. 111-128.
- Dikmen, B.** (2012). “Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Algılanan Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S., & Kılıç, S.** (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (29), ss. 37-61.
- Doğar, N.** (2013). “Kişilik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: İstanbul’da Faaliyet Gösteren İki Ticari Bankada Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Dolu, B.** (2011). “Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Dönmez, F. Y.** (2013). “Çalışanlarda İş Doymu ve Örgütsel Bağlılık (Diyarbakır Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği)”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dugguh, S. I., & Ayaga, D.** (2014). “Job Satisfaction Theories: Traceability to Employee Performance In Organizations”. IOSR Journal of Business and Management, 16 (5), pp. 11-18.
- Earl, N.** (1993). “Ancedents And Consequences Of Satisfaction And Commitments Among Expatriate Managers”. Group Organization Management, 18 (2), pp. 153-187.
- Efeoğlu, İ. E.** (2006). “Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doymu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Eğimli, T. A.** (2009). “Çalışanlarda İş Doymu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doymuna Yönelik Bir Araştırma”. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23 (3), ss. 35-52.



- Ekşici, Ş.** (2009). “Kurum ve Kuruluşlarda Psikolojik Taciz (Mobbing) Eylemleri ve Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Erdem, F. S.** (2009). “Liderin Güçlendirme Davranışı, Çalışanın Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Kültürel Değişkenler Çerçevesinde İncelenmesi: Otomotiv Endüstrisinde Farklı Ülkelerde Faaliyet Gösteren Bir İşletmede Yapılan Değerlendirme”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S.** (2004). “Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı 5 (1), ss. 17-26.
- Erdoğan, İ.** (1997). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Erdoğan, İ.** (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, İstanbul.
- Eren, E.** (1982-2003-2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 11. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Ergeneli, A., & Eryiğit, M.** (2001). “Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması”. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (2), ss. 159-178.
- Ergül, O.** (2015). “Banka Çalışanlarının İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eroğlu, F.** (1988). *Davranış Bilimleri*, 4. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Eroğlu, Ş. G.** (2009). “Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Erol, V.** (1998). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ertürk, A.** (2003). “Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri”. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), ss. 147-170.
- Fincham, R., & Rhodes, P.** (1988). *The Individual, Work and Organization*, Weidenfeld & Nicholson, London.
- Gökçe, A.** (2009). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gökçe, G., Şahin, Ş., & Bulduklu, Y.** (2010). “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği”. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 10 (20), ss. 233-246.
- Güçlü, H.** (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Gül, H.** (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”. *Ege Akademik Bakış*, 2 (1), ss. 37-55.

- Gülner, B.** (2009). “İletişim Doyumu Boyutları İle Örgütlenme Yapısı İlişkisi: Selçuk Üniversitesi Akademisyenleri Örneği”. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 5 (4), ss. 62-82.
- Gülova, A. A., & Demirsoy, Ö.** (2012). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”. Business and Economics Research Journal, 3 (3), ss. 49-76.
- Gündoğan, T.** (2009). “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması”, (Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Gündoğan, T.** (2010). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Bir İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güney, S.** (2015). Liderlik, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Güney, S.** (2017). Örgütsel Davranış, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Güney, S.** (2017). Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, 2. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Gürsoy, N.** (2013). “Hastane Çalışanlarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Durumlarının Aile Yaşamına Etkisi: Kurum Ev İdaresi Personeli Üzerine Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güven, M.** (2006). “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Halis, M.** (2000). “Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma”. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 14 (1), ss. 217-230.
- Handy, C.** (1995). “Trust and The Virtual Organization”. Harvard Business Review, 73 (3), pp. 40-50.
- Hatipoğlu, Z., & Dündar, G. İ.** (2018). “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi”. Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi, 6 (2), ss. 43-56.
- Hüseyinlioğlu, B.** (2010). “Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Izgar, H.** (2008). “Okul Yöneticilerinde İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık”. Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, (25).
- İğdelipınar, N.** (2013). “Çalışanların İş Tatmin Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İnce, M., & Gül, H.** (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi Yayınları, Ankara.
- İncir, G.** (1990). Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Mili Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Kale, E.** (2015). “Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü”. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 7 (14), ss. 103-120.
- Kanbur, E.** (2005). “Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Mobilya Ve Gıda Sektörlerinde Ampirik Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Kantar, H.** (2008). İşletmede Motivasyon, 1. Baskı, Kum Saati Yayıncılık, İstanbul.
- Kanter, R. M.** (1968). "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Communities". *American Sociological Review*, 33 (4), pp. 499-517.
- Kaplan, M.** (2007). "Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karaca, B. S.** (2001). "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kaşlı, M.** (2007). "İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), ss. 159-174.
- Kavlak, Y.** (2012). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Bankasının Bankacılık Operasyonları Merkezinde Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kaya, N.** (2013). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki: Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, N., & Selçuk, S.** (2007). "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), ss. 175-190.
- Kaya, O.** (2007). "Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Birimde Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kaynak, T.** (1990). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Keleş, Ç. H. N.** (2006). "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Keser, A.** (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayıncılık, İstanbul.
- Kesici, S.** (2006). "Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kılıç, Ö. S.** (2011). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü ve Öğretmenlerin İş Doyumu (Tokat İli Örneği)", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kırel, Ç.** (1999). "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (2), ss. 115-136.
- Klinsontorn, S.** (2005). "The Influence of leadership styles on organizational commitment and employee performances", (Doctoral Thesis), Nova Southeastern University.
- Koç, H., & Topaloğlu, M.** (2012). *İşletmeler için Yönetim Bilimi*, Seçkin Yayınevi, 2. Baskı, İstanbul.
- Koçel, T.** (1993-2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, (4., 9. ve 10. Baskı), İstanbul.
- Koçyiğit, D.** (2015). "Motivasyon ve Verimlilik Arasındaki İlişki: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Konur, D. Y.** (2006). “İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,
- Koray, M.** (1995). Sosyal Politika, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Köroğlu, Ö.** (2011). “İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Köse, O.** (2014). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kula, S., & Çakar, B.** (2015). “Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki”. Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 6 (12), ss. 191-210.
- Kuranchie-Mensah, E. B., & Amponsah-Tawiah, K.** (2016). “Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana”. Journal of Industrial Engineering and Management, 9 (2), pp. 255-309.
- Kurşunoğlu, A., Bakay, E., & Tanrıöğen, A.** (2011). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri”. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28 (28), ss. 101-115.
- Kuswibowo, C.** (2012). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hitay Yatırım Holding Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kuyzu, Ş.D.** (2007). “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Ücret ve Ödüllendirme Yöntemleri Konusunda İşgören Algılamaları: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Küçükbayrak, R.** (2010). “An Integrative Model Of Transformational Leadership, Organizational Commitment, Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior”, (Unpublished Master’s Thesis), Middle East Technical University, The Graduate School Of Social Sciences, Ankara.
- Küçüközkan, Y.** (2015). “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1 (2), ss. 86-115.
- Luthans, F.** (1992). Organizational Behavior, McGraw Hill Publishing Company, New York.
- Macit, F.** (2001). “İşletmelerde Motivasyon Ölçümü ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Mamedov, B.** (2013). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mammadova, İ.** (2013). “İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mammadova, İ.** (2013). İş Tatmini, Sokak Kitapları Yayınları, İstanbul.
- Manetje, O. M.** (2005). “The Impact Of Organisational Culture On Organisational Commitment”, (Unpublished Master’s Thesis), University Of South Africa, 2005.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J.** (1991). "A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 1 (1), pp. 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L.** (2001). "Commitment in the Workplace: Toward A General Model". *Human Resource Management Review*, 11(3), pp. 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L.** (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences". *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), pp. 20-52.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers R.M.** (1982). *Employee- Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, New York.
- Naktiyok, A., & Kaygın, E.** (2012). "Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama". *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (1), ss. 23-32.
- Nergiz, E., & Yılmaz, F.** (2016). "Çalışanların İş Tatminlerinin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği". *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (4), ss. 50-79.
- Nişancı, Z. N.** (2015). "Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13 (25), ss. 257-294.
- Oksay, A.** (2005). "Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- O' Reilly, C., & Chatman, J.** (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), pp. 492-499.
- Önen, S. M., & Kanayran, H. G.** (2015). "Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme". *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (10), ss. 43-64.
- Özaydın, M. M., & Özdemir, Ö.** (2014). "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), ss. 251-281.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç.** (2001-2004). *Örgütsel Davranış*, 6. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özmen, M.** (2014). "Mağaza Çalışanlarının Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma: Antalya İli Örneği", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Öztekin, A.** (2010). *Yönetim Bilimi*, Siyasal Yayınevi, Ankara.
- Öztürk, A.** (2016). "Hüzün Turizmi Katılımcılarının Kişilik Özellikleri, Motivasyonları ve Memnuniyetleri Arasındaki İlişki", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, Z., & DüNDAR, H.** (2003). "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler". *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (2), ss. 57-67.
- Özutku, H.** (2008). "Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), ss. 79-97.



- Pekdemir, I., Özçelik, O., Karabulut, E., & Arslantaş, C.C.** (2006) "Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma". Verimlilik Dergisi, 4 (4), ss. 1-22.
- Pektaş, C.** (2002). "Toplam Kalite Uygulamaları ve Demografik Değişkenlerin İş Tatmini Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Farklılaştırması", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Penley L. E., & Gould S.** (1988). "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for understanding". Commitment to organizations, 9 (1), pp. 43-59.
- Perçin, M.** (2008). "İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgüt Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Porter, L. W., Bigley, G. A., & Steers, R. M.** (2003). Motivation and Work Behavior, McGraw-Hill, USA.
- Rençber, İ.** (2014). "İnsan Kaynakları ve Yönetim Uygulamaları, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Robbins, S. P.** (1994). Örgütsel Davranışın Temelleri, Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk, ETAM Basım Yayım A.Ş., Eskişehir.
- Rowden, R. W.** (2000). "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors And Organizational Commitment". The Leadership & Organization Development Journal, 21 (1), pp. 30-35.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M.** (2003). Örgütsel Psikoloji, 4. Baskı, Furkan Ofset, Bursa.
- Saklan, A.** (2010). "Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Salancik, G R.** (1977). "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief", Staw, B. M. and Salancik, G. R. (Ed.), New Directions On Organizational Behavior, St. Clair Pres, Chicago.
- Saldamlı, A.** (2009). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Samadov, S.** (2006). "İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sarı, S.** (2011). "Çalışanların Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkiler: Bankacılık Sektörü Antalya Örneği", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Sarıbay, E., & Sarıbay, B.** (2016). "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle Olan İlişkinin Parametrik Olmayan İstatistiksel Yöntemler ve Faktör Analizi İle İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma". Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4 (30), ss. 580-603.
- Sarıkamış, Ç.** (2006). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik A.Ş' de Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Serin, M. K., & Buluç, B.** (2012). "İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki". Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 18 (3), ss. 435-459.

- Sıgı, Ü., & Basım, N.** (2006). "İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma". Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6 (12), ss. 131-154.
- Solmuş, T.** (2004). İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler, Beta Yayınları, İstanbul.
- Somuncu, F.** (2008). "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Soykenar, M.** (2008). "Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sökmen, A.** (2014). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Sönmez, H.** (2014). "Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Spector, P. E.** (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences, Sage Publications Inc.
- Sürgevil, O.** (2007). "Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, A.** (2003). "Yöneticilerin İş Tatmini ve Memnuniyeti". SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 3 (5), ss. 138-139.
- Şahin, A.** (2004). "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11), ss. 523-547.
- Şahin, N.** (2007). "Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şangar, Z.** (2016). "İş Doyumu ve Yaşam Kalitesi: Akademik Personel Üzerinde Bir Çalışma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Şen, T.** (2008). "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şencan, M. N. S.** (2011). "Türk İlaç Sanayiinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şenergüç, S.** (2009). "Örgütsel Bağlılığın İş Doyumu Üzerindeki Etkileri ve Özel Sektörde Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A.** (2001-2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 3. Baskı, Adım Matbaacılık, Konya.
- Taner, B.** (2005). Ağırlama Endüstrisinde Verimlilik Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Taşdan, M., & Tiryaki, E.** (2008). "Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması". Eğitim ve Bilim Dergisi, 33 (147), ss. 54-70.
- Tekingündüz, S.** (2012). "Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması",

- (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Telman, N., & Ünsal, P.** (2004). Çalışan Memnuniyeti, Epilson Yayınları, İstanbul.
- Testa, M. R.** (2001). "Organizational Commitment, Job Satisfactio, and Effort in the Service Environment". *The Journal Of Psychology*, 135(2), pp. 226-236.
- Tınar, M. Y.** (1997). "Mesleki Sosyalleşme ve Kişilik". *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12 (1), ss. 1-15.
- Tınaz, P.** (2005). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, Beta Yayınları, İstanbul.
- Topaloğlu, C.** (2011). "Yönetim Kuramları ve Örgütiçi Çatışmalar". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6 (1), ss. 249-263.
- Topçu, Ö. G.** (2003). "İş Doyumu ve Motivasyon: Havacılık Sektöründe Çalışan Pilotların İş Doyum Seviyelerinin Tespit Edilerek İzlenebilecek Alternatif Motivasyon Stratejilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tucker, M. L., Mccarthy A. M., & Benton D. A.** (2002). *The Human Challenge Managing Yourself and Others in Organizations*, Prentice Hall, New Jersey.
- Tuncer, A. İ., & Tuncer, M. U.** (2015). "Örgüt İçi İletişimde İş Tatminini Etkileyen Boyutların Analizi: Çok Uluslu ve Ulusal Ölçekli Örgütler Üzerinden Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme". *Journal of Yaşar University*, 10 (38), ss. 6488-6498.
- Tunçez, M.** (2007). "İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde Büroda Çalışan İnşaat Mühendisleri ve Mimarların Motivasyonu Üzerine Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tutar, H., & Altınöz, M.** (2010). "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (2), ss. 196-218.
- Uğur, A.** (2003). *İşletmelerde Verimlilik, Sakarya Kitabevi, Sakarya.*
- Ulukuş, K. S.** (2016). "Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi". *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4 (25), ss. 247-262.
- Urhan, S.** (2014). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Uyguç, N., & Çımrın, D.** (2004). "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarları Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler". *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19 (1), ss. 91-99.
- Uygur, A.** (2015). *Bir Araştırma ile Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Barış Kitap, Ankara.
- Uysal, U.** (2014). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M., & Tekin, Ö. A.** (2010). "Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi". *Journal of Yaşar University*, 17 (5), ss. 2922-2937.
- Ünüvar, H.** (2014). "Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir İmalat İşletmesinde Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.



- Vural, B. A., & Coşkun, G.** (2007). *Örgüt Kültürü*, 1.Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Wooden, M.** (1995). "Labour Absence in Australia, An Overview of Dimensions, Causes and Remedial Strategies". *Australian Bulletin of Labour*, 21 (4), pp. 323-339.
- Yalçın, A., & İplik, F. N.** (2007). "A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (1), ss. 483-500.
- Yavuz, R. I.** (2005). "An Integrative Perspective On Mergers And Acquisitions: Social Identity, Acculturation, Organizational Support, Rewards, And Organizational Commitment", (Unpublished Master's Thesis), Middle East Technical University The Graduate School Of Social Sciences, Ankara.
- Yavuz, Ş.** (2009). "Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yelboğa, A.** (2007). "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi". *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), ss. 1-18.
- Yerlisu, T., & Çelenk, B.** (2008). "Liglerde Görev Yapan Voleybol Antrenörlerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi". *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6 (2), ss. 87-93.
- Yeşil, A.** (2016). "Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme". *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), ss. 158-180.
- Yeşilyurt, H.** (2013). "Otel İşletmelerinde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Analizi: İzmir İl merkezinde Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yıldız, E.** (2013). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Davranış Boyutu ve Bir Örnek Olay". *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 10 (40), ss. 103-113.
- Yıldız, M.** (2015). *Lider-Üye Etkileşimi, İşyerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yusein, R.** (2013). "Örgütsel Bağlılık ile Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Şirket Uygulaması", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yüksel, Ö.** (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Zeffane, R.** (1994). "Patterns of Organizational Commitment And Perceived Management Style: A Comparison of Public And Private Sector Employee". *Human Relations*, 47 (8), pp. 977-1010.



## **EKLER**

**Ek-1:** Kişisel Bilgiler Formu

**Ek-2:** Anket Formu

**Ek-3:** Etik Kurul Raporu

## Ek-1: Kişisel Bilgiler Formu

### KİŞİSEL BİLGİLER

#### 1. Cinsiyetiniz

Erkek

Kadın

#### 2. Yaşınız

20-30

30-50

50 – üstü

#### 3. Pozisyonunuz

İşçi

Memur

Uzman

Şef

Müdür

Diğer

#### 4. Eğitim Düzeyi

İlköğretim

Lise

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

#### 5. Şirkette Çalışma Süreniz

0-2 yıl

3-6 yıl

7-15 yıl

15-üstü

**Ek-2: Anket Formu****MİNNESOTA İŞ TATMİNİ ANKETİ**

<b>Aşağıda mesleğiniz çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleye cevap verirken, “Bu yönden işimden ne derece memnunuz?” diye kendinize sorunuz. (a): Hiç memnun değilim. (b): Memnun değilim. (c):Kararsızım. (d): Memnunuz. (e): Çok memnunuz.</b>	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından					
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından					
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10. Kişileri ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11. Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması yönünden					
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14. Terfi olanağımın olması açısından					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17. Çalışma şartları bakımından					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

Aşağıda çalıştığımız kuruma yönelik çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye kriterler doğrultusunda yanıt veriniz. Bu İfadelerde; (a) Kesinlikle katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Kararsızım (d) Katılmıyorum (e) Kesinlikle/Hiç katılmıyorum	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni mutlu eder.					
2. Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerimmiş gibi hissediyorum.					
3. Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.					
4. Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.					
5. Kendimi çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum.					
6. Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.					
7. Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştaki çalışıyorum.					
8. İstesem de şu an da çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.					
9. Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.					
10. Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.					
11. Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.					
12. Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.					
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.					
14. Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmamanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15. Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi güçlü hissederim.					
16. Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.					
17. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.					
18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
19. Başka bir kuruma, buraya olduğu kadar kolayca uyum sağlayabileceğimi düşünmüyorum.					
20. Kariyerinin büyük bir kısmını tek kurumda geçiren insanların bundan dolayı daha çok fayda sağlayacaklarını düşünüyorum.					

21. Başka bir kurumdan daha iyi bir iş teklifi gelse bile, kurumumdan ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
22. Başka bir yerde iş bulmadan bu kurumdan ayrılmak beni korkutur.					
23. Son günlerde birçok kişinin kurumdan kuruma çok sık geçtiğini düşünüyorum.					
24. Bu kurumda çalışmaya devam etmemim en önemli nedenlerinden birisi, burada sahip olduğum çıkarlara ya da faydalara başka bir kurumda sahip olamayabilirim.					
25. Son bir yıl içinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.					
26. Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.					
27. İşimden ayrılmayı düşünüyorum.					
28. Tekrar seçme şansım olsaydı yine bu kurumda çalışmak isterdim.					

## Ek-3: Etik Kurul Raporu



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020  
Konu : Etik Onay Hk.

Sayın Nurten ELİBÜYÜK

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 08.10.2019 tarihli ve 2019/15 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

**e-imzalıdır**  
Dr.Öğr.Üyesi Hüseyin KAZAN  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

16/10/2019 Enstitü Sekreteri

Büke KENDER

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://cvrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BENF3LBTZ>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL  
Telefon:444 1 428  
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: Büke KENDER  
Unvanı: Enstitü Sekreteri





## ÖZGEÇMİŞ

Nurten ELİBÜYÜK

### İletişim Bilgileri

**E-Posta** : nurtenelibuyuk34@gmail.com

**Adres Bilgileri** : Türkiye - İstanbul(Avr.) - Bağcılar

**Cep Telefonu** : +90 (530) 663 14 16

### Kişisel Bilgiler

**Çalışma Durumu** : Çalışmıyorum

**Eğitim Durumu** : Üniversite

**Medeni Durumu** : Bekar

**Uyruk**: Türkiye Cumhuriyeti



