

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÜCRET TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**

**METİN ŞAPÇI
2501895845**

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. AHMET CEVAT ACAR**

İSTANBUL, 2016



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : METİN ŞAPÇI Numarası : 2501895845
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Danışmanı : PROF.DR.AHMET CEVAT ACAR
Tez Savunma Tarihi : 15.02.2016 Saati : 14.00
Tez Başlığı : ÜCRET TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.AHMET CEVAT ACAR		Kabul
PROF.DR.A.OYA ÖZÇELİK		Kabul
YRD.DOÇ.DR.SERDAR BOZKURT		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR		
YRD.DOÇ.DR.TURGAY GEÇER		

ÜCRET TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

HAZIRLAYAN
METİN ŞAPÇI

ÖZ

İşletmelerde işgören olarak bireyin örgütsel bağlılığının sağlanması İnsan Kaynakları Yönetimi amaçları içinde önemli bir yere sahiptir. İşgörenin örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli faktörlerden biri de ücret tatminidir. Yapılan araştırmalarda işgörenin ücretten duyduğu tatmindeki artışın, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu tez çalışmasında da amaç, örgütsel bağlılık kavramını detaylı bir şekilde ele alarak, ücretten duyulan tatminin örgütsel bağlılıkla ilişkisini ortaya koymak ve işletmelerde işgörenin örgütsel bağlılığına olumlu katkı yapması için nasıl bir ücret politikası oluşturulması gerektiği konusunda görüş oluşturmaktır.

Anahtar kelimeler; ücret tatmini, örgütsel bağlılık, ücret politikası

THE IMPACT OF WAGE SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND A SURVEY

AUTHOR

METİN ŞAPÇI

ABSTRACT

Assuring the organizational commitment of individuals as employees in enterprises has a vital importance for Human Resource Management policies. Wage satisfaction is one of the most important factors for organizational commitment of employees. It is presented that the increase in the satisfaction of employees in their wages boosts their organizational commitment. In this study, by discussing the concept of organizational commitment in detailed, it is aimed to introduce the relation of organizational commitment with wage satisfaction and to form an opinion for businesses about how to form their remuneration policies for their employees to increase their organizational commitment.

Keywords; wage satisfaction, organizational commitment, remuneration policies

ÖNSÖZ

Günümüzde insan faktörünün gittikçe artan önemi dolayısıyla işletmeler İnsan Kaynakları politikalarını işgörenin örgüte bağlılığını arttıracak şekilde düzenleme eğilimindedirler. Bu kapsamda örgütsel bağlılığın arttırılmasında ücret tatmini de en önemli faktörlerden biri durumundadır. İşletmeler işgörenlerin ücretini belirlerken ücretin hangi bileşenlerden oluşması gerektiğini ve bunun örgütsel bağlılığa etkisini bilmek istemektedirler.

Çalışmada ücret tatmininin örgütsel bağlılıkla ilişkisi incelenerek bu konuda bir bakış açısı sağlanması amaçlanmıştır. Öncelikli olarak örgütsel bağlılık konusunda açıklamalarda bulunulmuş, daha sonra ücret tatmini ve ücret tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi anlatılmıştır. Konuyla ilgili olarak kamuda ulaştırma ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren iki işletmeyi kapsayan bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın bulgu ve sonuçlarıyla ücret tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi ile ilgili yazına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Bu kapsamda tez konunun belirlenmesinde ve tez çalışmam süresince desteğini esirgemeyen tez danışmanım ve değerli hocam Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar'a,

Tez kaynaklarının araştırılması, anket formunun hazırlanması ve tezin hazırlanmasında her aşamada değerli vakitlerini ayırarak destek ve yardımda bulunan Yrd. Doç. Dr. Rıza Demir'e,

Tez çalışmamın başından itibaren manevi desteklerini hep yanımda hissettiğim aileme teşekkürlerimi sunuyorum.

İstanbul, 2016

Metin Şapçı

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	3
1.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	3
1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	7
1.1.3. Benzer Kavramlarla İlişkisi	10
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI	12
1.2.1. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	12
1.2.2. Wiener'in Yaklaşımı.....	13
1.2.3. O'Reilly III ve Chatman'nin Yaklaşımı	14
1.2.4. Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı	15
1.2.5. Buchanan II'nin Yaklaşımı.....	15
1.2.6. Mowday'ın Yaklaşımı	16
1.2.7. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	17

1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	20
1.3.1. Kişisel Faktörler	20
1.3.2. Örgütsel Faktörler.....	23
1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ	25
1.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	26
1.4.2. Orta Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	27
1.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	28
1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	29

İKİNCİ BÖLÜM

ÜCRET YÖNETİMİ, ÜCRET TATMİNİ VE ÜCRET TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

2.1. ÜCRETİN TANIMI.....	31
2.2. ÜCRETİN ÖNEMİ	34
2.3. ÜCRET BİLEŞENLERİ	37
2.3.1. Temel Ücret	38
2.3.2. Değişken Ücret	39
2.3.3. Ek Yararlar ve Sosyal Yardımlar.....	39
2.4. ÜCRET YÖNETİMİ.....	40
2.4.1. Ücret Yönetimi Sisteminin Temel Unsurları.....	45
2.4.1.1. Ücret Strateji ve Politikaları	45
2.4.1.2. Ücret Yapısı.....	47
2.4.1.3. Ücret Sistemleri	49
2.5. ÜCRET TATMİNİ.....	51
2.5.1. Ücret Tatmini Kavramı.....	52
2.5.2. Ücret Tatminiyle İlgili Benzer Kavramlar.....	58

2.5.3. Ücret Tatmini Teorileri.....	60
2.6. ÜCRET TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN ÜCRET TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	72
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM.....	73
3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMI VE SINIRLILIKLARI.....	73
3.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	74
3.4.1. Araştırmanın Modeli.....	74
3.4.2. Araştırmanın Hipotezleri	74
3.4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	77
3.4.4. Veri Analizi	81
3.4.4.1. Ölçeklerin Geçerliliği	81
3.4.4.2. Ölçeklerin Güvenilirliği.....	82
3.4.4.3. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Teknikler	83
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	83
3.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Dağılımları.....	83
3.5.2. Tanımlayıcı İstatistikler	86
3.5.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar	88
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	103
KAYNAKÇA.....	107
EKLER.....	123

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Pilot Çalışma Sonrası KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	78
Tablo 2: Pilot Çalışma Sonrası Faktör Analizi Sonuç Tablosu.....	78
Tablo 3: Bazı İfadeler Çıkarıldıktan Sonra KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	78
Tablo 4: Bazı İfadeler Çıkarıldıktan Sonra Faktör Analizi Sonuç Tablosu.....	78
Tablo 5: Döndürülmüş Faktör Matrisi	79
Tablo 6: KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	81
Tablo 7: Faktör Analizi Sonuç Tablosu	82
Tablo 8: Güvenilirlik Sonuçları	82
Tablo 9: Kişisel Özelliklere Ait Frekans Tablosu.....	84
Tablo 10: Ölçeklere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	86
Tablo 11: Ücret Tatmini Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	87
Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	88
Tablo 13: Korelasyon Analizi Sonuçları.....	89
Tablo 14: Regresyon Analizi Sonuçları	90
Tablo 15: Cinsiyete Göre Farklılaşmalar	92
Tablo 16: Medeni Duruma Göre Farklılaşmalar	93
Tablo 17: Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmalar	95
Tablo 18: Yaş Gruplarına Göre Farklılaşmalar.....	97
Tablo 19: Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşmalar.....	99
Tablo 20: Sektöre Göre Farklılaşmalar	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	17
Şekil 2: Araştırmanın Modeli.....	74
Şekil 3: Kişisel Özelliklere Ait Sütun Grafikleri	85



KISALTMALAR LİSTESİ

a.e.	: Aynı eser
a.g.e.	: Adı geçen eser
a.g.m.	: Adı geçen makale
Akt.	: Aktaran
diğ.	: Diğerleri
Ed.	: Tarafından düzeltildi
Fak.	: Fakültesi
İ.İ.B.F.	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İSO-KATEK	: İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu
No.	: Numara
p. /s.	: Sayfa
pp. ss.	: Sayfalar
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Vd.	: Ve diğerleri
Vol.	: Bölüm
Yay.	: Yayınları

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler arası rekabet üstünlüğünü sağlamanın en önemli unsurlarından biri elbette ki insan kaynağıdır. Rekabet ortamındaki işletmelerin insan unsuru önemli bir faktördür. İnsan kaynağının önemli olduğunu düşünen işletmeler bu yönde çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi yönünde büyük çabalar harcamaktadırlar. Bunun yanında çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamakta işletmelerin üzerinde durduğu en önemli konuların başında gelmektedir. Örgütsel bağlılık için işletmelerin özellikle çalışanların ücret tatminini sağlayacak politikalar geliştirmeleri gerekir.

Örgüt yapısının iyi olması örgütsel başarı için tek başına yeterli olmayacaktır. Ancak örgütsel ve bireysel uyum neticesinde örgütler başarı elde edebilirler. Fakat örgütlerin amaçları, kuralları ve karmaşık yapıları bulunmaktadır. Bundan ötürü örgüt yapısı ile bireyin amaçları birbiri ile her zaman uyumlu olmaz. Bireylerin amaçları doğrultusunda karşılıklarına çıkacak iç ve dış çevresel faktörler ile kendilerinden kaynaklanan engeller, örgüt içerisinde karmaşık duygu ve düşünceler oluşturmaktadır. Bu durum ücret tatmini ile örgütsel bağlılığı da etkilemektedir.

Ücret; gerek çalışanlar, gerekse de kurum yöneticileri tarafından üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Çalışanlar açısından ücret, örgütü piyasada diğer başka örgütlerden farklı ve ayrıcalıklı hale getiren, orada çalışmayı isteklendiren en önemli faktörlerden birisidir.

Çalışanların aldıkları ücretler noktasında önemli ölçüde tatminsizlik yaşadıkları örgütlerde kurum içi anlaşmazlıklar, grevler, işe geç gelmeler veya hiç gelmemeler artacak, maddi tatminsizlik kısa süre içerisinde iş ile ilgili psikolojik tatminsizliği doğuracak bu da çalışanların iş verimlerinin düşmesi ya da işten ayrılmalarına sebep olabilecektir. Çalışanlarına genellikle piyasanın altında ödemeler yaparak maliyetleri düşürmeye çalışan ve bunu bir amaç olarak benimseyen iş örgütleri, zamanla nitelikli çalışanlarını kaybederek üretim sürecinde hataların artması, çalışanların isteksizliği ile bezginliği ve nihayet örgütsel verimde düşüş sorunları ile karşı karşıya kalacaklardır.

Bu çalışmanın temel amacı, işgörenlerin ücret tatminini ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek; işgörenlerin ücret tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olup olmadığını ve ücret tatmininin örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediğini ortaya koymaktır. Bunun yanında çalışmada ücret tatmini ve örgütsel bağlılığın demografik değişkenlerle ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, örgütsel bağlılık kavramı ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve önemi üzerinde durulmakta, daha sonra, örgütsel bağlılık kavramına ilişkin, literatürde kabul görmüş yaklaşımlara yer verilmektedir. Daha sonra ise bir işletmede var olabilen örgütsel bağlılık düzeylerine değinilerek örgütsel bağlılığın sonuçları üzerinde durulmaktadır.

İkinci bölümde, ücret yönetimi ve ücret tatmini kavramları ele alınmakta, ilk olarak ücret ve ücret yönetiminin tanımı ve önemi üzerinde durulmakta, daha sonra ise ücret tatmininin örgütsel bağlılığa yönelik etkisi incelenmektedir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde de, işgörenlerde ücret tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan alan (saha) çalışmasının sonuçlarına yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bu bölümde öncelikle örgütsel bağlılık kavramının tanımı yapılacak ve örgütsel bağlılık yaklaşımları incelenecektir. Sonrasında ise örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler, örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel bağlılığın sonuçları üzerinde durulacaktır.

1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Bireyin, örgütün sunmuş olduğu olanak ve faydaları da göz önünde bulundurarak, geliştirdiği örgütsel bağlılık, birey ve örgüt açısından olumlu sonuçları beraberinde getirmesi açısından önem teşkil etmektedir. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde sırası ile örgüt bağlılığı, önemi ve benzer kavramlar ile olan ilişkileri incelenecektir.

1.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Bir işletmenin varlığını devam ettirmesindeki en önemli etmen insandır. İnsanın örgütsel davranışlarıysa işletmenin devamlılığı ya da yok olmasının önemli etmenleri arasında bulunmaktadır. Bu sebeple işletmeler, işgören bağlılığına ihtiyaç duymakta ve bu bağlılığın sağlanması için farklı yöntemlere başvurmaktadır. Bu yöntemlere dair ayrıntılı bir şekilde bilgilerin paylaşılmasının öncesinde, “örgütsel bağlılık” terimini kuramsal bir çerçevede; tarihsel süreçler içinde değerlendirmekte fayda görülmektedir.

Örgütsel bağlılık olgusu son dönemlerde örgütlerin üzerinde durması gereken bir konu olmuştur. Yöneticilerle çalışanların işletmelerine olan bağlılık derecelerinin belirlenmesi için örgütün durumunun gözden geçirilmesi bakımından önem taşımaktadır. İşgörenlerin bağlılık dereceleri düşük veya yüksek olabilmektedir. Bağlılık, toplumsal anlamda bir anlayış niteliği taşır. Başka bir deyişle toplumsal içgüdülerin duygusal olarak anlatım şeklidir. Bir kölenin kendi efendisine, bir

memurun müdürüne ve işine, bir askerin vatanına sadakati gibi bağlılık, yüksek derecedeki duygulardır.¹ Böyle bir durumda örgüt içinde yarar veya zarar unsurlarının belirlenmesi önemlidir. Yüksek bir bağlılık derecesi söz konusuysa durumun korunmasına dair ne kadar yol varsa araştırılmalıdır. Şayet düşük bir bağlılık derecesi söz konusu ise personelin memnun kalmadığı konular araştırılmalı ve bu durumlara karşıda önlemler alınmalıdır.

Örgütsel bağlılık kavramı, gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar tarafından yoğun bir biçimde ele alınmış olmasına rağmen henüz net olarak tanımının yapılamadığı ve çeşitli açılardan kavram kargaşasının yaşandığı görülmektedir. Bu durumu Meyer ve Allen (1991), “bu görüşler arasındaki ana sorun, tanımlı oluşturmak için fikir birliğine varılmamış olmasıdır. ” şeklinde ifade etmişlerdir.² Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren yönetim bilgi stokuna girmeye başlayan “örgütsel bağlılık” konusuna, örgütsel davranış, endüstri psikolojisi, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması, bu kavramın çok sayıda tanımının ortaya çıkmasına yol açmıştır.³ Moore, 1998’de örgütsel bağlılığın 3 tutumu içerdiğini açıklamıştır. Bunlar; örgütün hedefleri ile kimlik duygusu, örgütsel görevleri içeren duygular ve örgüte sadakat duygusudur. Çalışanlara verilen ödüller içsel ve dışsal olarak iki kısımda irdelenebilir. İçsel ödüller, tamamlama, başarı, özerklik ve kişisel gelişimdir. Dışsal ödüller ise, maaş, ücret, kıdem tazminatı, kişilerarası ödül ve promosyonları içerir.⁴ İçsel ödüller örgütsel bağlılık gelişimi için özellikle önemlidir.⁵

¹ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın, 2000. s. 14

² John P. Meyer and Natalie J. Allen, **Human Resource Management Review**, 2013. Vol. 01, No.1. pp. 61-89

³ Gülfer Büyüктаş Gayır, “Yönetici Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığına Bağlı Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma-Diyarbakır Örneği”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2011. s. 93

⁴ Wang Chin-Chih, “Pay Satisfaction, Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intention In Taiwan Banking: Structural Equation Modeling”, **Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Lynn University**, 2006. s. 32

⁵ John M. Ivancevich, Robert Konopaske and Michael T. Matteson, **Organizational Behavior and Management**, New York, McGraw-Hill/Irwin, 2005. p. 33

Örgütsel bağlılık terimine dair çeşitli bakış açılarını ve yaklaşımları ortaya koymak için, zaman içerisinde yapılan çeşitli çalışmalarda vurgulanan aşağıdaki kimi tanımlara değinilmesi uygun bulunmaktadır:

- Örgütsel bağlılık konusunda Grusky tarafından 1966 yılında yapılan tanımda; "bireyin örgüte olan bağının gücü" ifadesi yer almaktadır.
- Rietzer ve Trice'e göre; örgütsel bağlılık; "anamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgu" dur.
- Hall, Schneider ve Nygren'e göre; "örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleridir".⁶
- Örgütsel bağlılık, bireyin kendisini çalıştığı örgütle özdeşleştirilmesi ve iç içe olma kuvveti olarak açıklanabilir.⁷
- Luthans'a göre örgütsel bağlılık, örgütün üyesi olarak varlığını sürdürmek için yoğun istek duyma, örgüt yararı için normalden fazla çaba gösterme ve örgütün değer ve hedeflerine inanma ve kabul etmedir. Çalışanların örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutumdur.⁸
- Diğer bir deyişle örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel değerlere ve hedeflere olan inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba harcama isteğidir. Çalışanın, örgütün bir üyesi olarak devam edip örgütte kalma arzusu olarak açıklanmaktadır.⁹
- Örgütsel bağlılık kişinin, işletmenin özelliklerini içselleştirmesi ve amaçlarına bağlanması şeklinde tanımlanmaktadır. Kişinin örgüt ile yapmış olduğu psikolojik bir sözleşmedir. Başka bir deyişle, aralarındaki açık olan ilişkiyi göstermektedir.¹⁰

⁶ Hasan Gül ve Mehmet İnce, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık**, Konya, Çizgi Kitabevi. 2005. Akt. Büyükaş Gayır, a.g.e., s. 93

⁷ Samuray Baytok Karaca, "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama", **Yüksek Lisans Tezi**, Pamukkale Üniversitesi, SBE, İşletme ABD, Denizli, 2001. s. 48

⁸ Tuğba Şen, "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008. s. 39

⁹ Shelby D. Hunt and Robert M. Morgan, "Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?", **Academy of Management Review**, Vol.37, No.6, 1999. p. 1568

¹⁰ David J. McDonald and Peter J. Makin, "The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", **Leadership&Organization Development Journal**, Vol. 21, No.2, 2000. p. 86

➤ Örgütsel bağlılık, personelin örgüt ile olan iletişimini biçimlendiren, işletmedeki üyeliklerini sürdürme kararları üzerinde etkili olan psikolojik durum¹¹ olarak betimlenmektedir.

➤ Örgütsel bağlılık, işgörenlerin işletmede kalıcı olmaları ve işletmenin hedeflerini kolay kabullenmelerini sağlama yolu ile¹², işletmenin rekabet üstünlüğüne katkıda bulunur.¹³

Mowday ve arkadaşları (1982) örgütsel bağlılık alanında gerçekleştirdikleri literatür taraması sonucunda kavramın ne anlama geldiği hususunda kesin bir uzlaşmanın henüz sağlanamadığını belirtmişlerdir. Kavramın tanımı üzerinde bir uzlaşma sağlanamamasının en temel nedenlerinden birisi örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin örgütsel bağlılık konusuna olan ilgilerinin gün geçtikçe artması, bu alanlarda yetişmiş olan araştırmacı ve düşünürlerin konuya kendi bakış açılarını getirmeye çalışmalarıdır.¹⁴

Örgütsel bağlılık kavram olarak aşağıdaki üç hususu içerir¹⁵:

➤ Örgütsel hedeflerin ve değerlerin kabul edilmesi ve bu hedeflere güçlü şekilde inanmak,

➤ Örgütsel hedeflere ulaşmaya dair çaba sarf etmeye istekli olması,

➤ Örgütsel üyeliklerinin devamlılığı adına güçlü arzular duyması.

Bu anlamda bağlılık için üç aşamadan bahsetmek mümkündür. Dahil olmak, itaat ve kimlik kazanmak. İtaat aşamasında, kişilerin karşısındaki insanların etkilerini kendilerini tanıtmak için kabul etmesi söz konusudur. Son aşamadaysa kişi işletmenin değerleriyle kendi değerlerinin aynı olduğunun bilincine varmaktadır.

¹¹ John P. Meyer and Natalie J. Allen , **Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application**, California: Sage Publications, 1997. p. 11

¹² Balay, a.g.e., s. 146

¹³ Feyza Taşkın ve Dilek, Roşan “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt.2, Sayı.1, 2010. s. 39

¹⁴ Mowday, R.T., Porter. L.W. and Steers R.M., “Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover”, **New York: Academic Press**, 1982. s. 43

¹⁵ Mahmut Özdevecioğlu ve Aylin Aktaş, “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 28, 2007. ss. 1-20

1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

İşletmelerin rekabet ortamı içinde güçlü, başarılı ve kalıcı olabilmelerinin, işletme amaçları için çaba harcayan, verimli ve etkin çalışan personelin varlığıyla doğru orantılı olduğu görülmektedir. Bir işgörenin işletme içinde bulunan temel sebebi manevi ve maddi faydalar sağlamasıdır. Şayet işgörenler işletmeden yeterince fayda sağlamadıklarını düşünüyorlarsa, bundan sonra o işletmede kalmamayı tercih edebilirler. Bu hususta, işgörenlerini kaybetmemek adına işletmenin de çeşitli girişimler yapması gerekmektedir.¹⁶ İşletmeye bağlılıkta, personelin kendini örgüt ile özdeşleştirmesi söz konusudur. Örgütler hangi hedef çerçevesinde kurulmuş olurlarsa olsunlar üretim yapma konusunda veya hizmet verme süreçlerinde gerçekleştirilen hammadde, sermaye, para, girişimci, bilgi, işgücü ve teknoloji olarak sıralanan üretim araçları ve girdilerini kullanmaktadırlar. Bu girdiler içinde en önemli olan, diğer girdiler ve kaynaklarını kullanarak işletmesel amaçların başarısına katkıda bulunan bir işgücü, kısacası insan kaynağı veya emek girdileridir.¹⁷

Örgütsel bağlılık sürecinin önem kazanması ve konuyla ilgili araştırmaların artmasına sebep olarak aşağıdaki hususların üzerinde durulması gerekir¹⁸:

- Örgütsel bağlılığın, istenilen çalışma davranışıyla ilişkileri,
- İşten ayrılma sebebi olarak, örgütsel bağlılığın iş tatmininden daha etkin olduğunun araştırmalar ile ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin, düşük bireylere göre iyi performans göstermesi,
- Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkinliğin faydalı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, işgörenlerdeki fedakârlığı arttırması.

İşgörenlerin işletmenin hedeflerini kabullenmesiyle birlikte bunlara güçlü bağlılık geliştirmeleri çok önemlidir ve uyarılması zor bir güdüdür. Böyle

¹⁶ Selen Doğan ve Özge Demiral, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 3, 2009. s. 48

¹⁷ Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2007. ss. 233-234

¹⁸ Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**. Sayı:59, 2005. ss. 125-139. Boylu, Yasin, Pelit, Elbeyi ve Güçer, Evren, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, 2007. Cilt: 44, ss. 55-74.

güdülenmelerin başarıya ulaşması, devamsızlıkla işten ayrılma gibi davranışları da azaltacaktır. Bunun yanında sistem başarıları adına üst seviyede çalışmak, yaratıcılıkla verimliliği arttırılabilecektir. İşletme başarılarını kendi başarısı ile özdeşleştiren işgörenlere sahip olmak, örgütsel bakımdan önemlidir. Buradaki önemli nokta, personelin örgütsel bağlılıklarını yükseltmek adına işletmelerin çabalama nedenleri ve bu husustaki araştırmalarını arttırma sebeplerini açıklamaktadır.¹⁹

İşgörenlerin bağlılığı işletmenin başarıya ulaşmasında en önemli faktörlerden biri olarak görülür. Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış ve örgütsel psikolojinin en önemli konularından birisi durumundadır.²⁰ Örgütsel bağlılık, işgörenlerin işletmeye karşı hissettiği bağlılığın gücünü tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık duygularının, örgütsel performansı pozitif olarak etkilediğine inanılmaktadır. Bu çerçevede içinde, örgütsel bağlılığın işe gecikme, devamsızlıkla birlikte işten ayrılma gibi olumsuz sonuçların azaltılması, bunun yanında ürünler veya hizmetlerin kalitesine olumlu katkılarda bulunması gibi durumlar ileri sürülmektedir.²¹ İşgörenlerin bu anlamda yapmış oldukları işten ve çalışmış oldukları işletmeden memnun olmalarını sağlama, işletmelerin hizmet vermek gibi temel amacı niteliğinde görülmektedir. Bu amacı gerçekleştirmede kişinin çalıştığı işletmenin amaçlarını benimsemesi ve o işletme içerisinde varlığını sürdürmek istemesi anlamı taşıyan örgütsel bağlılık ön plandadır.²²

1970'li yıllardan bu tarafa, literatür içinde bağlılık teriminde iki farklı görüş dikkat çekmektedir:

1- İlk görüşe göre; örgütsel bağlılık davranış niteliğinde ele alınıp incelenmiştir. Davranışsal yaklaşım içinde, araştırmacılara göre açık bir şekilde görülen bağlılık vurgulanmıştır. Bu görüşe göre; işgören, organizasyona ücret, yan gelir gibi sebeplerden bağlıdır. Ayrılmak bireye ciddi sıkıntılar getirecektir. Bu

¹⁹ İsmail Bakan, Ahmet Uslu ve Ahmet Melih Eğitmiş, "Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Araştırma: Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Araştırması". **II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu**. Yönetim-Ticaret-Siyaset Bildiriler Kitabı, 2012. ss. 220-228

²⁰ Hasan Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi". **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2 (1), 2002. ss. 37-55

²¹ Bayram, **a.g.m.**, s. 125

²² Güner Çöl, Hasan Gül, *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama*. **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, 19 (1), 2005. ss. 291-306

yaklaşım Becker (1960) ile Salancik'in (1977) araştırmalarında açık bir şekilde belirtilmektedir²³.

2- İkinci görüşe, örgütsel bağlılığı, bir işgörenin kendisini belirli bir organizasyonun hedefleriyle uyumlu ve bu hedeflere ulaşma konusunda faydalı olmak adına organizasyon üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumu şeklinde görmüştür. Etzioni (1961) ile Kanter'in (1968) çalışmaları da bu yaklaşımı içermektedir²⁴.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar işletmede daha uzun süre kalmakta ve örgütle olumlu ilişkiler geliştirmektedirler. Bununla birlikte yüksek performansla çalışan ve eğitimli işgörenlerin, işletmeye katkılarının sürdürülmesi verimlilik artışı sağlamaktadır. Bunun nedeni yüksek örgütsel bağlılığı olan işgörenlerin örgütte kalmaları, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi adına çaba harcamaları ve ayrılmayı düşünmemeleridir²⁵.

Ada vd. (2008) işletmenin başarılı olması için bir nevi anahtar olan çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını aşağıdaki gibi göstermektedirler²⁶:

➤ **Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme;** örgütsel bağlılığın sağlanması konusunda işletmenin amaç ve hedeflerinin aynı yönde ve uyumlu olması gerekir. Çalışanın beklentileriyle işletmenin çalışanlarına sunmuş olduğu imkânlar arasında bulunan farklılıklar personelin örgüte olan bağlılık seviyelerini de etkilemektedir.

➤ **Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme;** işgörenin işletmenin başarısını sağlaması için normalin de ötesinde çabalaması ve karşılıksız fedakarlık yapması örgütü ile özdeşleştiğini göstermektedir.

➤ **Örgüt Üyeliğinin Devamı için Güçlü Bir İstek Duyma;** işgörenin işletmede bulunmaktan memnun olması ve çalışmaya devam etmesini ifade eder.

²³ George A. Zangora, **Organizational Commitment: A Concept Analysis**, Nursing Forum, April-June, 2001. p. 107

²⁴ A.e.,

²⁵ Gregory B. Northcraft, and Margaret A. Neale, **Organizational Behavior-A Management Challenge**, The Dryden Press, New York. 1990. p. 464

²⁶ Nesrin Ada, İpek Alver ve Fatma Atlı, "Örgütsel iletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış**, 8 (2): 2008. ss.487- 518

➤ **Örgütle Özdeşleşme ve İçselleştirme;** işgörenler örgütsel hedefle değerleri özdeşleştirebildikleri oran çerçevesinde içselleştirebilmektedir. Amaç ile değerleri içselleştirme oranları doğrultusunda çalışanla işletme arasındaki bağlılık oluşmuş olur.

Örgütlerin işgörenlerine yatırım yaparak, çalışanların kendilerini her açıdan geliştirmeleri adına olanak yaratarak onları desteklemeleri gerekir.²⁷ Değişimle birlikte belirsizliği etkin olarak yöneterek işletmeler, varlıklarını verimli olarak sürdürür, üstün olan nitelikleri tespit eder, kendilerini geliştiren personeli işe alır ve işletmede kalmalarını sağlar. Organizasyonel bağlılığın artırılması çabalarıyla personelin potansiyellerini ortaya çıkarmasını isteyen organizasyonlarsa kullandıkları tekniklerin doğru olması gerekmektedir.²⁸ Örgütsel bağlılık; işletmenin değer, vizyon ve misyonunu kabullenmek, örgüt ile özdeşleşme ,kalite geliştirmeye dair çabaları yerleştirmek, motivasyon sağlamak, takım ruhlarını geliştirmek, gönüllü bir şekilde işletmede kalmak gibi personel tutum ve davranışları ile doğrudan ilgilidir.²⁹ Özetle örgütsel bağlılık terimi, işletmelerin etkin ve verimli bir şekilde çalışmalarına olanak tanıyıp, hedef ve amaçlara ulaşmasını sağlayabilecek dinamiklere, faaliyetlere etki edebilen önemli bir kavramdır.

1.1.3. Benzer Kavramlarla İlişkisi

Örgütsel bağlılığın diğer ilgili kavramlarla ilişkisi aşağıda incelenmektedir.

Mesleğe bağlılık: Bireyde bulunan uzmanlık ve becerilerin neticesinde mesleğin hayatındaki önemini kavraması ile ilgilidir. Örgüte olan bağlılıktan ziyade mesleğe olan bağlılık kişinin belli bir alanda uzmanlık kazanmasıyla ilgili yapılan çalışmalar neticesinde mesleğinin hayatındaki önemini algılamasını ifade eder.³⁰ Mesleğe bağlılık ile ilgili başka bir değerlendirmede ise mesleğe olan bağlılık,

²⁷ Ebru Tolay Sabuncuoğlu, “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”. **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 7(2), 2007. ss. 613-628

²⁸ Nihat Kaya ve Seçil Selçuk “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?” **Doğu Üniversitesi Dergisi**, 8 (2), 2007. ss.175-190

²⁹ Mehmet İnce ve Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Çizgi Kitabevi, 2005. s. 1

³⁰ Ayşe Can Baysal ve Mahmut Paksoy, **II. Yönetim Kongresi**. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları No: 1, 1999. s.8

bireyin mesleğini çalıştığı işletmenin ne kadar üstünde tuttuğunu gösterir.³¹ Mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılığın değişik bir şekli olarak görülmekte ve kişinin mesleğiyle özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır.³² Morrow'a göre mesleğe bağlılık, iş veya örgüte karşı hissedilen duygulardan çok daha sağlamdır. Birey uzun yıllar mesleğini icra ederken, mesleğinin onun için önemli olmaya başladığında, mesleğinin değerini anlamaya başlamıştır.

İşe Bağlılık: Örgütsel bağlılığa benzer olan bu kavramın örgütsel bağlılıktan farklı yönleri vardır. Lodahl ve Kejner (1965) işe olan bağlılığı, bireyin nezdinde işin önemi ve değeriyle bunların içselleştirilmesi ve kişinin kimliğinin işe bağlı olması, işe dair tutum ve eğilimler olarak tanımlamıştır.³³ İşe bağlılık, kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesidir. İşletmede çalışan bireyin yapmış olduğu işine yönelik edinmiş olduğu duygusal bağlıdır. Yapılan işler ile özdeşleşen çalışanların bu alanda daha esnek olan personele göre, işletmeye olan bağlılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.³⁴ Bireyin işine olan bağlılığı davranışları ve tatmin düzeyini etkileyebilmektedir. Aynı zamanda, işe bağlılık performans ve iş tatmini değildir.³⁵

Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık: İş arkadaşlarına bağlılık belirli bir hedef için de olabilir kendini başlı başına bir amaç olarakta olabilir. Bireyler çeşitli çıkarları için ya da sevdikleri için arkadaşlık ilişkileri kurabilmektedirler. İş arkadaşlarına olan bağlılık, bir bireyin işletmede çalışanlarla özdeşleşmesi ve birbirlerine bağlılık hissetmesidir.³⁶ Bireylerin iş ile ilgili sorunlarının çözümü konusunda iş arkadaşlarına olan bağlılığın katkıları yadsınamaz. Toplumsal katılım da dayanışma duygularını arttırarak, örgütsel bağlılığın güçlendirilmesi ve gelişmesi adına gereken altyapıyı hazırlamaya katkı sağlamaktadır.³⁷

Sadakat: Sadakat, bağlılığa nazaran dar bir kavramdır. Genel olarak bağlılığın alt boyutu şeklinde değerlendirilmektedir. Her iki terim da örgütün

³¹ Demet Varoğlu, “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşların Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri” Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 1993. s.30

³² İnce ve Gül, a.g.e., s. 16

³³ A.e., s.18

³⁴ Balay, a.g.e., s. 45

³⁵ İnce ve Gül, a.g.e., s. 20

³⁶ A.e.

³⁷ Balay, a.g.e., s. 47

üyelerinin çalışmaya devam ettirilmesiyle ilgilidir. Örgütsel sadakat, kişilerin çıkarlarından öte bağlı buldukları örgütün çıkarlarını arttırmak ve bunlara ait olmayı kapsayan davranışlarını ifade etmek için kullanılır.³⁸ Bunun yanında, örgütsel sadakatin, uzun süren bağlılığın bir neticesi olduğu da söylenebilir.³⁹

1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

1950'li yıllara kadar dayanan örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar, çeşitli sayıda araştırmacı tarafından farklı yaklaşımlarla değerlendirilmiştir.

1.2.1. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatür incelendiğinde bu konuda ilk çalışmanın Etzioni tarafından gerçekleştirildiği görülür. Etzioni çalışmasında bağlılık yerine örgüte katılım kavramını dikkate alıp bu doğrultuda üçlü bir sınıflandırma yapmıştır.⁴⁰ Bu durumda Etzioni (1961), örgüt çalışanlarını, örgüte bağlılıkları bakımından yabancılaşmış, hesapçı/çıkarıcı ve ahlaki olmak şeklinde 3 gruba ayırmaktadır.⁴¹ Örgüt üyelerinin işletmeye olan bağlılıkları bakımından üç farklı bağlılık şeklinde incelenmiştir. Buna göre olumsuzluğun başında, negatif-yabancılaştırıcı, ortada ise, nötr -hesapçı ve en olumlusu ise pozitif-moral bağlılık şeklindedir.⁴²

-Yabancılaşmış bağlılık: yabancılaşmış bağlılık örgüte hızlı bir şekilde bağlanma yaklaşımıdır. Bu yaklaşım şekli kışladaki askerler ile hapisanedeki hükümlülerin durumlarına benzemektedir. Yani asker ve hükümlüler oradaki belirli yaptırımlara uymak ve uygulama mecburiyetindedir. Yabancılaşmış bağlılık bağlanma şeklinin temelini oluşturmaktadır. Bireyin işletmeye bağlanmasını sağlamanın en temel yoludur.

-Hesapçı/Çıkarıcı bağlılık: işgörenin örgütten elde etmiş olduğu çıkarlarla alakalıdır. Bu bağlılık şekli karşılıklı çıkarlar ve faydalar anlayışı temeline dayalıdır.

³⁸ Hakan Koç, "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi" **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8 (28), 2009. ss. 200-211. Web: <http://www.e-sosder.com/dergi/28200-211.pdf>

³⁹ İnce ve Gül, **a.g.e.**, s. 24

⁴⁰ Hatice Güçlü, Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi **Doktora Tezi**. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi. 2006. ss. 15-16

⁴¹ Selda Taşdemir Afşar, "Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Nicel Bir Araştırma" **Doktora Tezi**. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 2011. s.182

⁴² Balay, **a.g.e.**, ss. 19-20

Bundan ötürü bu kavram Barnard (1938) ile March ve Simon (1958)'un ifadesinde “karşılıklı çıkar kuramı temeline dayanmaktadır” şeklindedir.⁴³ Hesapçı ve çıkarıcı bağıllık türünde çalışan birey, işletmenin kendilerine ödemiş olduğu ücrete karşılık olarak bir iş gününde çıkarılması gereken işin tanımına uygun işi çıkaracak ölçüde bağıllık sergilemektedir.⁴⁴

-Ahlaki bağıllık: ahlaki bağıllığın temelinde, işletmenin hedef ve amaçlarının tanımlanması, bu amaçlar doğrultusunda hedeflerin kabul edilmesi yatmaktadır. Sembolik bir uyum yapısı neticesinde oluşmaktadır.⁴⁵ Bu bağıllıkta, çalışanlar, işletme amaç değerleri ve hedefleriyle özdeşleşmekte, bulunduğu konumun ve işini değerli saymakta, işine değer verdiği için yapmaktadır. Yabancılaştırıcı bağıllıktan farkı pozitif bir bağıllık şeklidir.⁴⁶ Birey üstlendiği işin değerini bilmekte, her şeyden önce ona değer verdiği için işini en iyi şekilde yapmaktadır.⁴⁷ Bu durumda personel işini zorlama ve mecburiyet olmadan işten zevk duyup isteyerek yapmaktadır.

1.2.2. Wiener'in Yaklaşımı

Wiener (1982), sınıflandırmasında, araçsal bağıllık (güdüleme) ve örgütsel bağıllık (normatif-moral bağıllık) ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturmuştur.⁴⁸ Bu bilim insanı, araçsal bağıllığı, hesapçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olarak ortaya çıkan bağıllık şeklinde tanımlarken⁴⁹; normatif-moral bağıllığı da değer, motivasyon veya moral esaslarına dayalı güdüleme ile ortaya çıkan bağıllık olarak ifade etmektedir. Bu moral ve normatif inançlar, bireyde içselleşen baskılar oluşturmak yoluyla kişinin, örgütün sahip olduğu amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmesini sağlamaktadırlar. Böylece araçsal güdümlenici eylemler

⁴³ Nomakhuze Mguqulwa, **The Relationship Between Organizational Commitment and Work Performance in an Agricultural Company**. The Degree of Master of Arts, University of South Africa, Hatfield. 2008. p. 27

⁴⁴ Balay, **a.g.e.**, s. 20

⁴⁵ Mguqulwa **a.g.e.**, p. 27

⁴⁶ Aşar, **a.g.e.**, s. 182

⁴⁷ Balay, **a.g.e.**, s. 20

⁴⁸ Ahmet Reşat Güner “Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağıllık, İşe Bağıllık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Antalya, 2007. s. 9

⁴⁹ Bayram, **a.g.m.**, s. 130

kişinin kendisine yönelimli iken, normatif güdüleyici eylemler örgütsel eğilimler taşımaktadırlar.⁵⁰

Bireyin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini kabul edip bunları kendisine ait amaç ve değerler ile birleştirmesi ve bütünleştirmesi süreci, örgütsel özdeşleşme olarak da görülmektedir. Bağlılığın normatif bir süreç olarak düşünüldüğü yaklaşımda, örgütlerde bireysel davranışın, kişisel moral standartlar gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla açıklanabileceği ileri sürülmektedir.⁵¹

1.2.3. O'Reilly III ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve chatman'ın yaklaşımında örgütsel bağlılığı, kişinin işletme için hissetmiş olduğu ruhsal bağlam yani psikolojik bağ şeklinde ifade etmektedir. Çalışanların örgütsel yapıları içselleştirmesini yansıtır.⁵² Bir başka ifade şekline göre ise bireyin ruhsal bağlamından yola çıkarak çeşitlendirmeyi üç farklı şekilde açıklamışlardır, bu sınıflandırma ise uyum bağlılığı, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı şeklindedir.⁵³

-Uyum bağlılığı: Uyum bağlılığı, paylaşılmış değerlerin dışında, belirlenen ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödül çekici bir konumdadır cezanın da iticiliği vardır. Çalışanlar ödülleri kazanabilmek için işletmede kalırlar ve görevin gerektirdiğinden fazlasını yapmazlar. Uyum bağlılığında personelin işletmede kalma istekleri düşük seviyededir.⁵⁴

-Özdeşleşme bağlılığı: Bu yaklaşıma göre kişi örgüt amaçları ve değerleriyle özdeşleşmektedir. Kişinin örgütün değer ve yargılarını kabul edip, kendine uyarlama derecelerini yansıtır.⁵⁵ Burada bağlılıktan söz edebilmek için personelin doyum sağlayıcı ilişkiler kurabilmesi ve bunları devam ettirebilmesi gerekmektedir.

⁵⁰ Bayram, a.g.m., s. 132

⁵¹ Wiener, Y. "Commitment in Organizations: A Normative View", **Academy of Management Review**, Vol: 7, No.3, 1982. pp. 418-428 Akt. Güner, a.g.e., s. 10

⁵² Güney, a.g.e., s. 246

⁵³ Charles O'Reilly and Jennifer Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 71, No.3, 1986. p. 493

⁵⁴ Güney, a.g.e., s. 246

⁵⁵ İlsev Arzu, Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.

Böylelikle kişi takım içerisinde bulunmaktan mutluluk duyup başkalarının fikir ve düşüncelerini kabul ederek doyum sağlayıcı ilişkilerde bulunmaktadır.⁵⁶

-İçselleştirme Bağlılığı: Bu yaklaşım türünde çalışan ile işletmenin değerleri uyuşmakta ve bu uyuşma neticesinde işletme değerlerinin kendisine içsel ödül sağladığını düşünmektedir.⁵⁷ Bu bağlılık kısaca birey ile örgüt değerleri arasındaki uyumla alakalıdır. Örgütsel bağlılığın içselleşmesi, kişinin tutum ve davranışlarını örgütte yer alan diğer çalışanlara uyumlu kılması halinde ortaya çıkar.⁵⁸

1.2.4. Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın, bir örgütteki kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmektedirler.

İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin/bağlı kalışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilmektedir.⁵⁹

1.2.5. Buchanan II'nin Yaklaşımı

Buchanan II (1974) örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmakta; özdeşleşme, sarılma ve sadakat şeklinde değerlendirmektedir. Buchanan çalışmasında bağlılığı, iş görenin örgütün amaç ve değerleri ile, bu amaç ve değerlere ilişkin rolüne duyuşsal bağlanma eğilimi olarak belirtmektedir.⁶⁰

“Buchanan II de örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmaktadır. Bunlar;”

⁵⁶ Güney, **a.g.e.**, s. 246

⁵⁷ **A.e.**

⁵⁸ İnce ve Gül, **a.g.e.**, s. 35

⁵⁹ Katz D. and Kahn, R.L. **Örgütlerin Toplumsal Psikoloji**, Çev: Can H., Bayar Y., Doğan Basımevi, Ankara, 1977. pp.217-420

⁶⁰ Zeynep Akgül, “Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Matematik Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas 2014. s. 17

Özdeşleşme: Bireyin işletmenin amaçları ve değerlerini kendi değerleri olarak görmesi,

Sarılma: Bireyin, üstlendiği görevlerine gerektiği durumlarda psikolojik şekilde bağlılık göstermesi,

Sadakat: Kişinin örgüte olan bağlılığı içten göstermesi ve duygusal hislerde bulunmasıdır.⁶¹

1.2.6. Mowday'ın Yaklaşımı

Bu üç bilim insanının (Mowday, Steers ve Porter) yaptığı sınıflandırmada, örgütsel bağlılık tutum (tavır) olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık ayrımı yaparak ele alınmıştır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla ve hedeflerle özdeşleşerek bu doğrultuda çalışma istekliliği olarak tanımlanmaktadır.⁶² Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır.⁶³ Bu bağlılık çeşitlerinin arasında dönüşümlü bir ilişkinin var olduğu düşünülmektedir.

Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir. Veranyurt (2009) tutumsal bağlılığın bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıktığını belirtmiştir.⁶⁴ Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde, kişi geçmişteki davranışlarından dolayı örgüte bağlı kalmaya devam eder ve örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişmektedir. Tutumsal ve davranışsal örgütsel bağlılık türleri arasında yapılan çalışmalar neticesinde aralarında dairesel bir ilişki olduğu öne sürülmüştür. Tutumsal

⁶¹ Güney Çetin Gürkan “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, **Yüksek Lisans Tezi**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006. s. 30

⁶² Bayram, **a.g.m.**, s. 132

⁶³ Güner, **a.g.e.**, s. 9

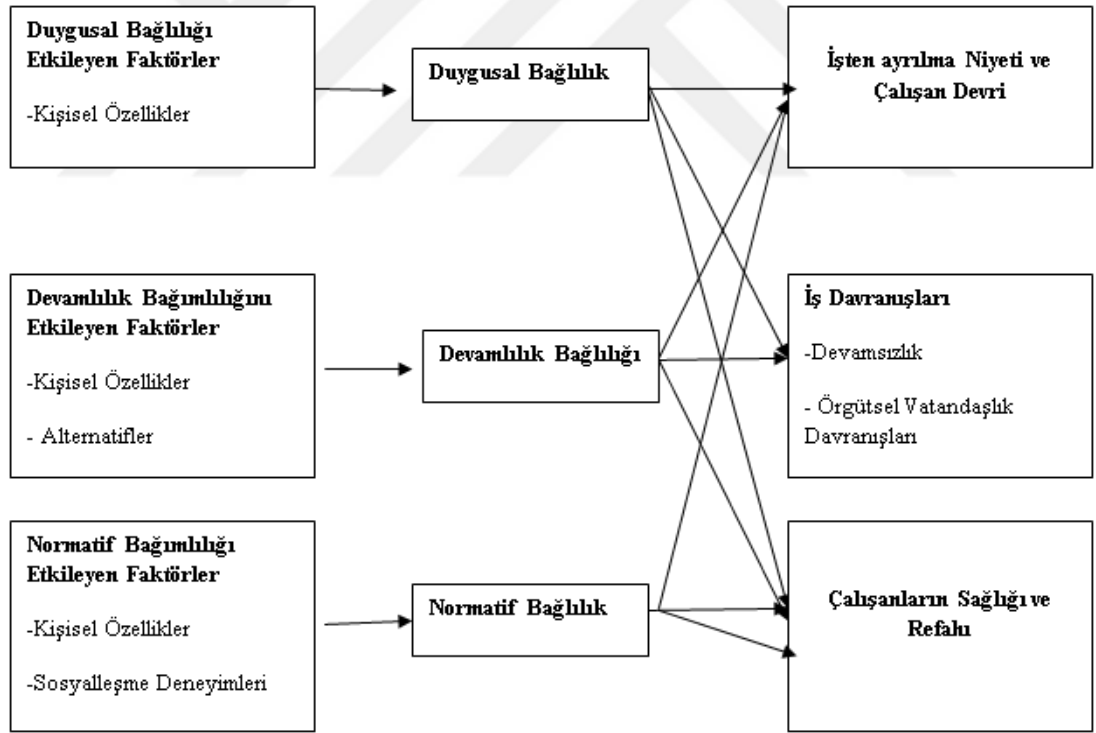
⁶⁴ Gülseren Veranyurt, “Personel Güçlendirmenin; İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2009. s. 67

bağlılık bağlılık davranışına sebep olurken, bu bağlılık davranışlarında bağlılık tutumunu güçlendirmektedir.⁶⁵

Bu bilim insanlarının (Mowday, Steers ve Porter) yaptıkları sınıflandırma, en yaygın şekilde kullanılan sınıflandırmadır. Güner'in (2007) aktardığı gibi bu sınıflandırmaya göre, örgütsel bağlılık üç ögeden oluşmaktadır: "Bu ögeler, işletmenin hedef ve değerlerini kabul etme, değerlerine inanma, işletmeye yarar sağlayacak düzeyde çaba sarfetme, işletmeye olan üyeliğini devam ettirme isteğidir."⁶⁶

1.2.7. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı; duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç gruba ayırarak sınıflandırmışlardır.⁶⁷



Şekil 1: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

(Kaynak: Meyer and Allen, a.g.e., p.11-13)

⁶⁵ Bayram, a.g.m., s. 132

⁶⁶ Güner, a.g.e., s. 9

⁶⁷ Meyer and Allen, a.g.e., p. 11-13

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütün üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan bireysel ve örgütsel değerlerin uzlaşmasıdır. Örgüt içerisinde yetenekli ve deneyimli çalışanların işletmeye olan duygusal bağlılıkları, deneyimsiz olanlara nazaran daha çok güçlüdür.⁶⁸ Duygusal bağlılık, temelde, iş tatmini ve örgütsel adalet gibi olumlu iş tecrübelerinden gelişir ve daha yüksek düzeylerde örgütsel vatandaşlık davranışı ve daha düşük düzeylerde işten geri çekilme davranışı (devamsızlık ve gecikme) gibi arzu edilmeyen sonuçlarla ilişkilidir.⁶⁹ Örgüt üyeliğini sürdürme isteğini yansıtan duygusal bağlılık, büyük ölçüde, yaşanan iş deneyimleri sonucunda gelişmektedir.⁷⁰

Allen ve Meyer (1990:17) duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri aşağıdaki şekilde belirtmiştir⁷¹:

- İşin zorluğu: Bireyin çalıştığı işletmede yapmış olduğu işin zorluk derecesini belirtir.
- Rolün açıklığı: İşletmenin çalıştırdığı personelden beklentisinin neler olduğunu açık bir şekilde ortaya koyması,
- Amacın açıklığı: Personelin üstlenmiş olduğu görev ve sorumlulukların amacıyla ilgili açık bir fikre sahip olması,
- Yönetimin öneriye açıklığı: İdarecilerin personelden gelen önerilere açık olması ve personele değer verilmesi,
- Arkadaş bağlılığı: İşletme içerisinde personel arasında iyi ve samimi ilişkilerin bulunulması,
- Eşitlik ve adalet: İşletmede personel arasında görevlerin dağıtımında adaletli ve eşit olunması,

⁶⁸ Akyay Uygur, **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**. 1. Baskı. Ankara: Barış Platin Kitabevi. 2009. s.18

⁶⁹ Güney, **a.g.e.**, s. 253

⁷⁰ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 614

⁷¹ Meyer, J.P. and Allen, N.J **The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization**. Journal of Occupational Psychology, 63, 1990. pp. 1-18

- Kişisel önem: Personelin yapmış olduğu işinin değerli ve örgüt hedefleri için çok önemli olduğu yönündeki duygularının güçlendirilmesi yönünde teşvik edilmesi,
- Katılım: Personelin işlerle alakalı konularda katılımının sağlanması,
- Geri bildirim: Personelin performanslarıyla ilgili bilgi aktarımında bulunulması.

Devam bağlılığı, Devam bağlılığının bir diğer adlandırması rasyonel bağlılıktır. Bu bağlılık türünde işletmeden ayrılmanın maliyetlerinin yüksek olma düşüncesiyle, devamlılık sürdürülmektedir.⁷² Devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar maddi yönden kayıpları düşündükleri için örgütte kalmayı zorunlu görürler. Farklı iş alternatiflerinin azlığından dolayı örgüt üyeliklerini sürdürürler. Bu nedenle de örgüt devamlılığının sürmesi için gerekli asgari çalışma düzeylerinde performans sergilerler. Bu tür bağlılık şekli de işletme açısından istenmeyen bir durumdur.⁷³ Özetle çalışanın örgütten ayrılması durumunda maddi kayıp korkusu, işletmeye olan bağlılığını sürdürecektir.⁷⁴ Bunun neticesinde işletmede çalışmaya devam eden bireylerin aslında örgüte sadık olmayabilecekleri anlamı da çıkmaktadır. Yani işletmelerin elinde “kapana sıkışmış” çalışanlar da bulunmaktadır.⁷⁵

Allen ve Meyer devamlılık bağlılığına etki eden unsurları aşağıdaki gibi sıralamıştır⁷⁶:

- Yeteneklerin transferi: Personelin yeteneklerini ve deneyimlerini başka işletmeye transfer etme imkanı,
- Eğitim: Örgütteki çalışanın almış olduğu eğitimin başka bir işletmeye yarar sağlayıp sağlamaması,

⁷² Balay, a.g.e., s. 21

⁷³ Nermin Uyguc ve Dilek Cımrın, “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 19(1), 2004. ss.91-99

⁷⁴ Azmi Yalçın ve Fatma Nur İplik, “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik bir Araştırma: Adana Örneği”. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14(1), 2005. ss.395-412

⁷⁵ Çetin, a.g.e., s. 96

⁷⁶ Meyer and Allen, a.g.e., pp. 1-18

- Kendine yatırım: Personelin kendini geliştirme aşamasında harcadığı zamanın büyük bir kısmını mevcut işletmeye vermiş olması,
- Emeklilik primi: Personelin işten ayrılması durumunda emeklilik primini kaybetme korkusu,
- Alternatif iş olanakları: Personelin işten çıkması durumunda, farklı bir iş bulma durumudur.

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık çıkarların dışında ahlaki duygulara dayanır. ⁷⁷ Kişinin, kendini örgüte borçlu hissetmesinden kaynaklanır. Çalıştığı işletmeden almış olduğu eğitimlerin, kurduğu iletişimlerin, çalıştığı işletmeye olan sorumluluğunun bilincinde olup, kendisini örgüte borçlu hissetmesinden dolayı, işletmeye devam etmesi durumudur. ⁷⁸

Duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı, örgüte girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi araçlardan etkilenirken, normatif bağlılık daha çok örgüte girmeden önce sahip olunan değerlerden etkilenmektedir. ⁷⁹

1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık konusunun incelenmesinde psikolojik faktörler oldukça önemli olup bu ilişki görmezden gelinemez. Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın birçok örgüt içi ve örgüt dışındaki çevresel koşullardan etkilendiği, birey ve örgüt için önemli sayılabilecek sonuçlar ürettiği görülmüştür. ⁸⁰

Bu faktörlerin kişisel içerikli, ve örgütsel içerikli olması başlıca araştırma konusudur. Bu faktörlerin içeriği ise aşağıda başlıklar altında belirtilmiştir.

1.3.1. Kişisel Faktörler

Farklı cinsten ve ırktan işgörenler arasında çalışmak, bireyin daha düşük düzeyde psikolojik bağlılık duyması, örgütte kalma isteğinin düşük olması ve daha sık devamsızlık yapması demektir. Buna karşılık farklı kıdemlerdeki işgörenlerle

⁷⁷ İnce ve Gül, **a.g.e.**, s. 42

⁷⁸ Rüveyde Gürbüz “Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 2012. s. 69

⁷⁹ İnce ve Gül, **a.g.e.**, s. 43

⁸⁰ Refik Balay, “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları”, Erişim: <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/127/887.pdf> 1999. s.239

çalışması, onun daha üst düzeyde psikolojik bağlılığı, daha düşük düzeyde devamsızlık ve örgütte kalma isteğiyle sonuçlanmaktadır. Kişisel faktörler işgörenin örgütsel hedef ve değerleri içselleştirip, örgütte uzun yıllar çalışabilmesi için çok önemlidir.

Yapılan çeşitli araştırmalarda cinsiyet, yaş, ırk aidiyeti ve gelir düzeyi gibi kişisel faktörlerin örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır. Örgütsel bağlılık ve kişisel faktörler arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların çoğunda değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.⁸¹ Kişisel faktörlerin başlıcaları şunlardır: İş beklentileri, Psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler.⁸²

İş Beklentileri: İlk işe başlama tarihi her işgören için önemli bir gün olarak kişisel ömür tarihine kaydedilir. Belli bir süre sonra bu ilk günü hatırlaması aynı zamanda bir hatıra niteliğindedir. Ancak sonuçta işe başlama esnasındaki işe bağlılık seviyesi her halükarda yüksek düzeydedir. İşveren açısından önemli olan personelin ilk işe başlama sırasındaki örgüte bağlılık düzeyini yüksek tutmaktır. Bunun için çalışma koşulları elverişli hale getirilmelidir.⁸³ Bununla birlikte her işgörenin işe başlamadan önce, işin mahiyeti ve geleceğe yönelik getirileri konusunda bilgilendirilmesi gerekir. Bu konuda idarede oluşacak bir zafiyet ise, çalışanın daha ileride bir hayal kırıklığı yaşamasına yol açacaktır. Tatmin edilmemiş bir işgören ve artmayan ücretlerin getireceği depresyon motivasyon kaybına yol açacak, dolayısıyla örgüte bağlılıkta menfi etki yaratacaktır.⁸⁴

Psikolojik Sözleşme: Örgütlerde işveren ve çalışanlar arasında yapılan sözleşmeyi iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşme olarak ikiye ayırabiliriz. İş sözleşmesi yazılıdır ve çalışanla işverenin karşılıklı hak ve yükümlülüklerini belirtir. Psikolojik sözleşme ise çalışanlarla işverenin uymak zorunda olduğu yazılı olmayan kurallardır. Bu süreçte en önemli aktiviteler ise işgören veya personel sayesinde gerçekleşecektir. Böylece örgütün amaçları personel sayesinde realize olur. O halde

⁸¹ Gonca Kılıç, "Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde bir Araştırma, **Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi, Ankara 2008. s.77

⁸² İnce ve Gül, **a.g.e.**, s. 59

⁸³ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınları, 1993. s.85

⁸⁴ Tamer Gündoğan, "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması", **Uzmanlık Yeterlilik Tezi** Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009. s.19

bu realizasyonun baş aktörü olan işgörenle yapılacak bir sözleşme örgüt bağlılığını artıracaktır. İş sözleşmesi konunun maddi yönüne işaret ederken, psikolojik sözleşme ise daha içe bakışa delalet eder. Psikolojik açıdan ele alınacak sözleşme demek, örgüt çatısı altındaki tüm personelin beklentiler dahilinde davranış sergilemesi yani misyonlarını yerine getirecek bilincin idrakinde olmalarıdır.⁸⁵

Kişisel Özellikler: Bunlar aşağıdaki hususlar altında incelenebilir:

Yaş: Örgüt bağımlılığına etki eden önemli bir faktör olup çalışma süresindeki değişime göre farklı bağlılık etkileri yaratır.⁸⁶

Cinsiyet: Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmacılar farklı sonuçlar ortaya koymuştur. Bununla beraber günümüz iş yaşamının getirdiği toplumsal ve kültürel yapıdaki yeni anlayış, kadınların iş yaşamındaki etkinliklerini ve girişimciliklerini önemli boyutta etkilemiş ve cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tartışmalı hale getirmiştir.⁸⁷

Medeni Durum: İşgörenlerin medeni durumu da bağlılığı etkilemektedir. Evli işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyi daha yüksektir. Bunun da başlıca sebebi evli bireylerin daha fazla mali yük ve aile sorumluluğuna sahip olmaları ve daha fazla istikrar ve güven ihtiyacı duymalarıdır.⁸⁸

Kıdem: Örgütte çalışma süresi arttıkça, işgörenin örgütten elde ettiği kazançlar da artacak ve bu kazançlarda örgütsel bağlılığı etkilediği için, işgörenin yaşı arttıkça örgütsel bağlılığı da artacaktır.⁸⁹ Ayrıca, işgörenin örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında negatif bir ilişki söz konusudur.⁹⁰ İşgören ,kıdemi arttıkça pozisyonunda bir değişiklik olmuyorsa bu tatminsizliğe sebep olacak ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyecektir.

⁸⁵ İnce ve Gül, **a.g.e.**, 60

⁸⁶ **A.e.**, s. 65

⁸⁷ Aslıhan Başyigit, "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi" **Yüksek Lisans Tezi**. Dumlupınar Üniversitesi. Kütahya, 2006. s.45

⁸⁸ Michele K. Kaçmar, Carlson, Dawn S. and Brymer, Robert A. "Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales". **Educational and Psychological Measurement**, 59 (6), 1999. pp. 976-994

⁸⁹ Yalçın, İplik, **a.g.e.**, s. 400

⁹⁰ Balay, **a.g.e.**, s. 58

Eğitim Düzeyi: .Eğitim düzeyi yükseldikçe, iş hayatına ve işe yüklenen anlam artmakta ve beklentiler yükselmektedir. Yüksek öğrenim almış kişilerin bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre çok farklıdır. Bu kişilerde, eğitime yaptıkları yatırımın ve harcadıkları zamanın karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşullarına yönelik talepler de yükselmektedir.⁹¹ Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar, mesleki kariyerlerini ön planda tuttuklarından örgüt çıkarlarını ikinci plana atabilirler. Diğer taraftan eğitim düzeyi düşük çalışanların örgüte bağlılıkları ise başka bir örgütte çalışma olanağı bulamamaları kaygısıyla açıklanmaktadır.⁹²

1.3.2. Örgütsel Faktörler

Bu bölümde örgütsel faktörler olarak; işin niteliği, yönetim ve liderlik, ücret düzeyi, gözetim, örgüt kültürü, örgütsel adalet, takım çalışması, rol belirsizliği ve çatışmasına yer verilecektir.

- **İşin niteliği ve önemi:** İşin önemi, “bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların yaşamı üzerindeki etkisi” olarak ifade edilmektedir.⁹³ Bu husus oldukça önemlidir. Zira bir varsayımına göre personel üzerindeki yetki ve sorumluluk çerçevesi arttıkça tecrübe de doğal olarak artacaktır.⁹⁴ Daha düşük konumda olan bireyler için kişisel faktörler (yaş, cinsiyet, eğitim vs.) örgütsel bağlılığı artırırken, yüksek konumda olan bireyler için örgütsel faktörlerin daha etkili olduğuna işaret edilmektedir. Yüksek konumda olan bireyler için yapılan işte yetki ve sorumluluk sahibi olması, örgüt içindeki rolü, örgütsel iletişim gibi değişkenlerin bağlılık açısından önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmaktadır.⁹⁵

- **Yönetim ve liderlik:** Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticilerin iş yapma tarzı olarak ifade edilmektedir.⁹⁶ Esnek ve

⁹¹ Özlem Çakır, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**. Ankara: Seçkin Kitabevi. 2001. s.111

⁹² Başyigit, **a.g.e.**, s.45.

⁹³ Alptekin Sökmen, “Ankara’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000. s.60

⁹⁴ Güçlü, **a.g.e.**, s.64

⁹⁵ Aaron Cohen, “*Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-analysis*”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 13, (1992). pp. 539-545

⁹⁶ Emine Dağdeviren Gözen, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”. **Yüksek Lisans Tezi**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007. ss.62-63

katılımcı yönetim tarzına geçiş, geleneksel yönetim tarzının çalışanların ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kaldığı ve örgütleri kısıtlayan ve zora sokan bir şekil olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla, yeni yönetim ve liderlik tarzında üyelerin kararına önem veren, onların becerilerini ortaya çıkaran bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiği tartışılmaktadır.⁹⁷ Üst yönetimin katılımcı ve paylaşımcı bir tutum sergilemesi bireyin memnuniyetini arttıran dolayısıyla bağlılığının belirleyicisi olan önemli bir faktördür. Daha esnek liderlik tutumu bireye daha fazla serbesti ve kendi kararını verme yetkisi sunar, bu noktada bağlılığın geliştiği gözlemlenmektedir.⁹⁸

- **Ücret Düzeyi:** Ücreti, personel emeğine karşılık gelen bir ödüllendirme olarak asla düşünmemek gerekir. Bu tamamen personelin kendine verilmesi gereken haktır. Bu iş imkanını sağlayanlar da bunun karşılığında hizmet almaktadır. Böylece ücretlendirme maaş yoluyla personele adil bir sistem içinde yaptığı işle orantılı olarak dağıtılmaktadır.⁹⁹ Tabii burada önemli olan yapılan işin niteliğidir. Ancak daha da önemli olan personelin işin niteliği ne olursa olsun beklentilerine uygun ücretlendirmeye tabi tutulmasıdır. Zira buradaki maaş sistemi personelin örgüte bağlılık seviyesini doğrudan olumlu / olumsuz yönde etkileyecektir.¹⁰⁰

- **Gözetim:** Gözetimle denetimi aynı düşünmek son derece hatalıdır. Ancak personelin şeffaflık ilkesi gereğince yaptığı işi hiç gözetmemesi de işin tabiatına uygun değildir. Ancak bu gözetleme personelin rahatsızlık duyacağı bir düzeyde olursa örgütsel bağlılık düşecek ve bu durumdan personel sıkıntı duyacaktır.

- **Örgüt Kültürü:** Toplumsal değerler kültürel unsurlarla iç içedir. Bunlar sosyal yaşamın her alanında kendini göstereceğinden çalışma yaşamında da önemli bir etken olarak çıkar. Ancak örgütün çalışma sistemi de kendi içinde bir iç kültürü oluşturur ki, bunu 'örgüt kültürü' olarak tanımlamak mümkündür. Personel dışarda

⁹⁷ Tony Voss, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Lider Yöneticilik**, Mehmet Zaman (çev.), İstanbul: Hayat Yayın, 2000. s.21

⁹⁸ Rebecca Abraham, "The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 18, No.4, 1997. p.181

⁹⁹ Ceyhan Aldemir, Alpar Ataol ve Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. (5. Baskı). İzmir: Barış Yayınları. 2004. s.344

¹⁰⁰ Sakit Samadov "İş doyumu ve örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama", **Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, 2006. s.100

edindiği kültürle birlikte örgüt içi işleyişi anlatan örgüt kültürünü de benimsemelidir. Benimsemekte zorlanmak ise bağlılığın da azalması anlamına gelecektir. ¹⁰¹

- **Örgütsel Adalet:** Bunun muhteviyatına personelin yetki dağılımı, mükafat sistemi, mesailer, maaş seviyeleri, idari karar mekanizması girmektedir. ¹⁰² Bütün bu hususlarda mutlaka adil bir yönetimin vereceği adaletli kararların olması gerekir. Adaletsizlik yaşandıkça örgütsel bağlılık düzeyi düşecektir. Sorumluluklarda adil dağılım çok önemlidir. ¹⁰³

- **Takım Çalışması:** Örgütsel ya da grupsal gayelere yönelik olarak bir araya gelen kişilerin oluşturduğu faaliyet bütününe takım çalışması denir. ¹⁰⁴ Bunun en önemli avantajı ise karşılıklı bilgi ve tecrübe birikiminin aktarılarak çalışanın tecrübe edinme sürecini hızlandırmasıdır. Ayrıca hiyerarşik yapıyı esneterek daha verimli çalışma imkanı yaratır. Müşterek gaye etrafında birleşme söz konusudur. ¹⁰⁵

- **Rol Belirsizliği ve Çatışma:** Rol belirsizliği kişi / kişilerin mükellef oldukları görevlerinin idrak edilememesi durumudur. Böyle bir idraksizliğin yol açacağı tehlike ise iş veriminde artacak stres, motivasyon düşüklüğü ve tabii ki verimdeki azalıştır. Dolayısıyla bütün bunlar örgütsel bağlılıkta olumsuz rol oynayacaktır. ¹⁰⁶ Şayet adaletli bir yönetim olmazsa, bu rol belirsizliği artacak ve işteki tatminsizlik oranı giderek yükselecektir.

1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ

Kişilerin amaçları ile örgüt amaçlarının buluşmasında, verimlilik ve performansların artışlarının sağlanmasında örgütsel bağlılık önemli bir faktördür. Bağlılıkları yüksek seviyede bulunan çalışanların, yetki ve sorumluluklarında üstlendikleri görevlerde büyük çaba sarf ettikleri görülmektedir. Farklı bir açıdan

¹⁰¹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayınları, 1998. s.347

¹⁰² İnce ve Gül, **a.g.e.**, s. 76

¹⁰³ Ömer Faruk İşcan ve Ufuk Sayın, “*Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*”. **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 4(24). 2010. s.197

¹⁰⁴ Hatice Necla Keleş, “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarının Yapılan Bir Araştırma”, **Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi Soysa Bilimler Enstitüsü, Konya. 2006. s. 68

¹⁰⁵ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**: İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004. s.278

¹⁰⁶ Çiğdem Kirel, **Sosyal Psikoloji**. (Ed.Sezen Ünlü). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. 2004. s. 141

bakıldığında bağlılıkları yüksek çalışanlar işletme ile olumlu ilişki kurma ve bu ilişkiyi uzun vadeli sürdürme tarafındadırlar.¹⁰⁷ Sonuç itibariyle örgütsel bağlılık düzeyleri, düşük, orta ve yüksek örgütsel bağlılık düzeyleri olarak üç aşamaya ayrılmıştır.

1.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Örgütsel bağlılığı düşük seviyede bulunan çalışanların, kendilerini örgüte bağlayan tutumlardan yoksun olan bireylerin, yeniliğe ve gelişime açıklıkları ortaya çıkabilmektedir. “Örgüt, içten gelen ve biçimsel olmayan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir”¹⁰⁸ Balay (2000)’ın belirttiğine göre, işletmelerde örgütsel bağlılık seviyeleri düşük olan çalışanların üstlendiği görev ve sorumluluklarında da geri oldukları gibi aynı zamanda takım bağlılıklarının sağlanmasında da yetersiz kaldıkları görülmektedir. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde en az değerli ve duygusuz işgörenler olarak tanımlanırlar.¹⁰⁹

Düşük örgütsel bağlılık gösteren bireylerin mesleki durumları bundan olumsuz etkilenmektedir. Düşük düzeyde bulunan çalışanların görevlerinde geri kaldıkları gibi aynı zamanda grup bağlılıklarında da yetersiz oldukları görülür. Bu tarz bireyler firma içerisinde duygusuz çalışanlar olarak tanımlanırlar. Yöneticiler güvendikleri diğer işgörenleri tercih ettiklerinden, düşük bağlılık gösterenleri gözden çıkarmış olmaktadır. Bu yüzden bunlar için yukarıya terfi etme olağandışı hale gelmektedir. İşletmelerde meydana gelen düşük örgüt bağlılığı çeşitli şikayetler ve itirazlara sebebiyet verdiği için müşterilerin işletmeye olan güveni kaybolmaktadır. Aynı zamanda yeni olay ve durumlara uyum sağlanamayıp gelir kayıplarına sebep olmaktadır.

Bu işgören örgütten ayrıldığında, örgütteki diğer çalışanların tutumları iyileşebilir ve düşük bağlılık düzeyine sahip işgörenin yerine yeni alınan işgörenler

¹⁰⁷ Melih Topaloğlu, Hakan Koç ve Ercan Yavuz, “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi”. **Kamu-İş İş Hukuku Ve İktisat Dergisi** C: 9 S: 4 Web: <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/949.pdf> 2008. ss.1-19

¹⁰⁸ Balay, **a.g.e.**, ss. 85-86

¹⁰⁹ Blau, Gary J. And Kimberly B. Boal, “Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism.”, *The Academy of Management Review*, 12(2): 1987. p. 296. Akt. Balay, **a.g.e.**, ss. 85-86

örgüte yeni beceriler getirebilirler.¹¹⁰ Aynı zamanda düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanın örgütten ayrılması, onun psikolojik durumunu olumlu yönde etkileyebilir. Örneğin, öğretmenlerin bağlılık düzeylerindeki eksiklik, işyerinden ayrılma isteği ve işe gelmeme gibi genel anlamda hoşnutsuzluk-soğukluk meydana getiren durumların bir ölçüsü olarak görülebilir.¹¹¹

1.4.2. Orta Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Orta örgütsel bağlılık düzeyi, genelde işgören ve örgüt açısından etkilerinin yüksek olduğu düzeydir. Bu bağlılık düzeyinin işgören ve örgüt için çeşitli olumlu ve olumsuz sonuçları vardır.¹¹² Çalışanlar bir yandan kendi değerlerini korumaya çalışırken bir yandan da örgütle bütünleşmeye çalışmaktadırlar. Randall'a göre bu düzeydeki çalışanların örgütten ayrılma istekleri az olabilmekte ve iş tatminine ulaşabilmektedirler. Ancak kendi değerleriyle örgütün değerleri arasında kalan çalışan, karar verme süreçlerinde zorlanabilmektedir. Bu durum da kararsızlığa ve işte aksamalara yol açabilmektedir.¹¹³ Orta bağlılık düzeylerinde olan çalışanlar, örgüt içinde sistemin gelişmesine ve yeniliklere karşı kendi kimliklerini korumak adına büyük çaba sarfetmektedirler. Bu durum içerisinde kalan çalışanlar işletmenin belirlediği sistem değişikliğinin tümünü değil bazı değerlerini kabul edip, beklentilere karşılık verip, diğer taraftan örgüt ile bütünleşmeyi ve kendi değerlerini korumayı sürdürmektedirler.¹¹⁴ Bu noktada örgüte olan orta düzeydeki bağlılıklar her durumda olumlu sonuçlanmayabilir. İşgörenler toplumsal sorumluluk ile örgüt sadakati arasında kalabilmekte, aynı zamanda işletmenin verimsiz işleyişine sebep olabilmektedirler.¹¹⁵

¹¹⁰ Cevat Celep, **Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler**. Ankara: Anı Yayıncılık 2000. s.23

¹¹¹ Rosenholtz, S. and Simpson, C. "Workplace conditions and the rise and fall of teachers' commitment" **Sociology Of Education**, Vol. 63 (October): 1990. pp.241-257

¹¹² Celep, **a.g.e.**, s. 25

¹¹³ Funda Somuncu, "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma". **Yüksek Lisans Tezi**. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir, 2008. s.41

¹¹⁴ Halit Zeren, "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki". **Yüksek Lisans Tezi**, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa. 2007. s.74

¹¹⁵ Bayram, **a.g.m.**, s. 136

Sonuç itibariyle çalışanın örgütteki deneyimi fazladır, ancak örgüte bağlılığı tam değildir. Bağlılığı orta düzeyde olan çalışanlar kendilerinden ödün vermek istememekte, bu yüzden örgütün bazı kararlarına karşı çıkabilmektedirler.

1.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler aynı zamanda yüksek derecede işlerine de bağlı iseler, örgütün en değerli üyeleri olurlar. Bu gibi işgörenler örgüt içinde kurumsal yıldızlar olarak adlandırılır. Bu işgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından, ödemedeki eşitliğin yansımaları olarak da ücretlerinden doyumları yüksektir.

Bireylerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olması davranışsal ve tutum faaliyetlerini olumlu yönde etkilemektedir. Örgüt ile bütünleşmesiyle yüksek bağlılıkların oluşması hem örgüte hemde bireye önemli katkılar sağlamaktadır.¹¹⁶

Çalışanların bağlılık düzeylerinin yüksek olması mesleklerinde başarıyla birlikte ücret tatminini sağlayabileceği gibi, bu durumda işverenler çalışanları sadakatlerine karşılık olarak değişik pozisyonlara getirerek ödüllendirecektir.¹¹⁷ Bu durumda işletmenin başarısı sağlanmış olacaktır. Fakat işletme işin gerektirdiği koşulları sağlayamayan çalışanları, örgütte tutma zorunda da kalabilir. Sonuç itibariyle, işletme içerisinde yaşanan çatışmalarda çalışanlar, kendi kişisel ahlaklarını ve yaptırımları, işletmenin emirlerinin ve kurallarının üstünde tutabilmektedir. Yüksek bağlılık bazen personelin yenilikçi bakış açısının ortadan kalkması, çeşitli çevresel faktörlerde fazla stres ve gerilim, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz etkileri beraberinde getirmektedir.¹¹⁸

Sonuç itibariyle, işgörenler, en verimli ürünü ortaya koyma amacına dayalı olarak örgütün amacını isteyerek kabul etmektedirler. Yüksek örgütsel bağlılık bazen, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır.

¹¹⁶ Derya Ergun Özler, Ceren Giderler Atalay ve Meltem Şahin, "Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik bir Araştırma". **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (22), 2008. ss. 37-60

¹¹⁷ Balay, **a.g.e.**, s. 89

¹¹⁸ Bayram, **a.g.m.**, s. 136

1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre örgüte olan bağlılıkları yüksek olan personelin yeniliğe açık bireyler olduğu söylenebilir. Yenilikçi ve yaratıcı düşünceye sahip bireylerin örgüte katkı sağlamakla kalmayıp, işletmeye faydalı ve verimli olmak için daha çok çaba sarf ettikleri görülmektedir. Örgütsel bağlılığın davranışsal sonuçları neticesinde işe girme ve çıkmaların azaldığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında işgörenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Diğer taraftan amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olanağı bulunmaktadır. Bu bağlamda sonuçların, bağlılıkla sıkı bir ilişki içerisinde oldukları saptanmıştır. Davranışsal sonuçlar içerisinde tatmin ve motivasyon duygusunun yüksek olması, kararlara katılımın olması, örgüt bağlılığıyla olumlu, fakat farklı iş değişikliği ile devamsızlıkların olması örgüt bağlılığıyla olumsuz ilişki davranışı sergiler.¹¹⁹

Bağlılık ve Performans; Bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Zajac, bu ilişkinin çok zayıf olduğunu belirtmiştir. Bu ilişkinin zayıf olması, ekonomik koşullar, beklentiler ve ailevi zorunluluklardan kaynaklanmaktadır. Yüksek ücret, sosyal imkânlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması ise bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir¹²⁰.

Bağlılık ve Devamsızlık; Bağlılık ve devamsızlık ilişkisinde Tsui ve arkadaşları¹²¹, genç bireylerin, yeni işe başlamış, evli olan, bayan, eğitim düzeyi düşük ve zencilerin devamsızlıklarının daha yüksek çıktığını saptamıştır. Mathieu ve Zagac ise, örgütsel bağlılıkları daha fazla olan personelin devamsızlıklarının az

¹¹⁹ Becker ve diğerleri, 1996: 464-466; İnce ve Gül, 2005: 94; Wiener, 1982: 419 Mustafa Şeker, "Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler ve Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Bir Uygulama", **Yüksek Lisans Tezi**, Niğde Üniversitesi Niğde, 2011. s. 18

¹²⁰ Şeker, **a.g.e.**, 18-19

¹²¹ Anne S. Tsui, Terri D. Egan, Author C. O'Reilly, "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment". **Administrative Science Quarterly**, 37, 1992. pp.549-579

olduğunu belirtmişlerdir. Ancak örgüte olan bağlılıkları az olan bireylerin devamsızlıklarının daha fazla olduğunu araştırmalarında belirtmişlerdir. Devamsızlığın yüksek olmasında demografik özellikler öne çıkmakla birlikte çalışanların özel durumları da devamsızlığı etkilemektedir.

Bağlılık ve İşe Geç Kalma; Yağcı (2003) ise¹²², örgütsel bağlılık ile işe geç gelmeler arasındaki ters yönlü ilişkinin Perry ile Angle'ın söylediklerinin tersine zayıf olduğunu söylemekte, işe geç kalma davranışının göreceli bir eylem olduğunu ve işgörenin kontrolü dışında birçok faktörden etkilendiğini belirtmektedir.¹²³

Bağlılık ve İşten Ayrılma; Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların işten ayrılma eğilimi artacak, mevcut ücret düzeyinde ya da daha iyi şartlarda iş bulabilirse işinden ayrılacak, fakat aynı şartlarda iş bulamayacağı kaygısıyla işten ayrılamazsa bu iş tatminsizliğine sebep olacaktır. Örgütsel bağlılık arttığında ise işgörenin işten ayrılma eğiliminin azaldığı görülmektedir.

¹²² Kamil Yağcı, "Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması". **Yüksek Lisans Tezi**. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir, 2003. s.39

¹²³ Şeker a.g.e., s.18-19

İKİNCİ BÖLÜM

ÜCRET YÖNETİMİ, ÜCRET TATMİNİ VE ÜCRET TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Çalışmamızın bu bölümünde, Ücret Yönetimi ana başlığı altında, ücretin tanımı, önemi, bileşenlerine yer verilecektir. Ücret Yönetimi kavramı, temel unsurları, ücret yapısı ve ücret sistemleri ile ücret tatmini kavramı teorileri ve sonuçlarına değinilecektir. Son başlık altında ise ücret tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi incelenecektir.

Ücretleme (ücret yönetimi), insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri konumundadır. Ücret yönetimi işlevi, iş yerlerinde, çalışanların emeğinin karşılığının ödenmesine yönelik yöntem, yapı, sistem ve uygulamaları kapsar. Ücret yönetimi sisteminin yapılandırılması ve uygulamaya koyulması, ücretlendirmeye dahil olan planlama, organize etme, yürütme ve kontrol aşamalarını kapsayan ücretleme sürecinin özünde yer almaktadır. Böyle bir bakış açısıyla, ücretleme aşamasında ücret yönetimi sisteminin ortaya koyulması, kontrol edilmesi ve sürekliliğinin sağlanması çabası gerekmektedir.¹²⁴ Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonu olarak ücret yönetimi konusu incelenmeden önce, ücretin tanımı, önemi ve bileşenleri üzerinde durulacaktır.

2.1. ÜCRETİN TANIMI

Günümüze kadar çok farklı kesimleri çeşitli şekillerde etkilemiş olan ücret, farklı görüş ve zihniyetlerde farklı tanımlamalar bulmuştur. Ayrıca, uzun yıllardan beri bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve politik istikrarının sağlanmasında çok önemli bir role sahip olan ücret, çalışan ya da işgörenin de ekonomik ve sosyal gelişiminde ve psikolojik durumunda etkili bir yere sahiptir. İngiliz dilinde ücret kavramına bakıldığında, “wage, salary, fee” kavramları karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramların hepsi dilimizde ücret kavramına denk

¹²⁴ Ahmet Cevat Acar, Saim Önce ve Erkan Erdemir, **Ücret ve Ödül Yönetimi**, (Ed. Serap Benligiray), Anadolu Üniversitesi Yayını No:2596, Eskişehir, 2012. s.3

gelmektedir. Ancak kavramlar arası bazı farklılıklar vardır. Salary kelimesi sabit maaş anlamına gelmektedir. Türkçede maaş kavramı genelde aylık olarak hizmet karşılığı sabit ödenen bedel olarak kullanılmaktadır. Türkçede maaş ile ücret kavramları karıştırılmaktadır. Maaş başarılan çalışmaya değil, çalışma süresine göre ödenen bedeldir.¹²⁵

İşletmelerin ilk kurulduğu günden bu yana çalışanların ortaya koyduğu bedensel ve düşünsel emeğin bedeli olarak tanımlanan ücretin nasıl saptanacağı, hangi düzeyde tutulması gerektiği ve bir güdüleme unsuru olarak taşıdığı rol hep tartışma konusu olmuştur.¹²⁶ Bu durumun temel nedeni, daha önce de bahsedildiği gibi, farklı kesimlerin ücret kavramına kendi amaç ve çıkarları doğrultusunda farklı biçimlerde bakmalarıdır. Genel manada, kişinin iktisadi faaliyete katılması karşılığı elde ettiği gelir olarak ele alınsa da, ücret için herkesin ortak kullandığı bir tanımın olduğunu söylemek zordur.

Bu tanımlamaları şu şekillerde ele alabiliriz:

İlk aşamada akla gelen en basit anlamıyla ücret, yeni bir ürün meydana getirme aşamasının faktörü olan emeğin, üretim sonucunda elde edilen değerden aldığı paydır. Ücretin daha geniş tanımı ise, bir üretim süreci boyunca gerek bedensel ve gerekse de düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunmuş kişi veya kişilere, üretim miktarı, zaman vb. ilkelere bağlı kalınarak, belirli bir yöntem dahilinde hesaplanmış, emek karşılığında ödenen paradır.¹²⁷

Ücret, en geniş anlamıyla ise, çalışması veya iş yapması karşılığında, işgörenin elde ettiği, maddi olan veya olmayan tüm yararları veya ödülleri kapsar.¹²⁸ Buna göre, ücret kavramının içine para, mal ve hizmet olarak elde edilen karşılıklar

¹²⁵ Saruhan Şadi Can ve Yıldız Müge Leyla, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayıncılık, 2012. İstanbul. s.372

¹²⁶ Özlem Ergüney, “Ücret Tatmininin İşgören Tatmini ile İlişkisi ve Bir Uygulama” **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006. s. 3

¹²⁷ Tuba Kalyoncu, “Performans Değerlemesi ve Ücret Yönetimi Arasındaki İlişki: TEB Çağrı Merkezi Örneği”, **Yüksek Lisans Tezi**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2010. s. 58

¹²⁸ Feride Feryal Baştürk, “Ücret Tatmini İle Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi** İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009. s. 4

ile işin kendisi ve çalışma ortamından sağlanan psikolojik/psişik yararların da girmekte olduğunu görmekteyiz.

Ücretin tanımına, ilgilendirdiği kesimler açısından bakarsak; ekonomi açısından, emeğin fiyatı, başka bir deyişle, emeğin üretime katkısının bedeli yani emeğin fiyatıdır.¹²⁹ Bir başka tanıma göre, ekonomik açıdan ücret yani ödeme, bir üretim faktörü olarak görülen emek karşılığında belirlenmiş fiyat veya bedel olarak tanımlanmaktadır. Tarihi süreç içerisinde girişimcilik faaliyetlerinin işletme sahipliğinden ayrılması ile birlikte, işveren asıl yöneticilerin yanında belirli bir kazanç sağlamak amacıyla çalışan profesyonel yöneticilerin oranı da gözle görülür derecede artmıştır. Böylelikle ücret, hem emek verenlerin hem de girişimcilik görevlerini yerine getiren profesyonel yönetici konumundaki kişilerin, ekonomik hayata katılmalarının karşılığı olmuştur.¹³⁰ İş hukuku açısından çalışanın fikri ve bedeni emeğinin karşılığı olan ücret, sosyal siyaset açısından bakıldığında ise çalışanın geçim kaynağı olarak görülmektedir.¹³¹ Çalışma ekonomisi açısından ise; ücret, bedeni veya fikri emeği karşılığında çalışana ödenen bedeldir. Bu, firmanın yaptığı işten kâr veya zarar etmesine bağlı olmayan ve işletme tarafından çalışana, üretilen malın satışı beklenmeden ödenen ve miktarı önceden belirlenmiş bir gelir olarak da tanımlanabilir.

Ücret, işveren yönünden bir maliyet unsuru kabul edilir çünkü çalışanlara ya da işgörenlere ödenen ücretler çoğu işletme için en büyük maliyet kalemini oluşturmaktadır. Bu duruma ek olarak, ücretin yanında sosyal yardımlar, sigorta primi, işsizlik sigortası vb. sağlanan ek ödemeler de ücret kapsamı içinde yer almaktadır. Ücret, çalışanlar açısından kazanç kaynağı, aynı zamanda motivasyon ve toplum içindeki statü olarak kabul edilir çünkü çalışanın ücreti artar ve çalışan çevresindekilerden daha fazla kazanç elde ederse daha rahat geçinmekte, başarı duygusu artmakta ve iş motivasyonu da artış göstermektedir. Ücretlendirmede iş görenin sahip olduğu özellikler de önemli birer değerlendirme kriteri olmaktadır. İş görenin başarı düzeyi, tecrübesi, becerileri, kıdemi ve işletmeye bağlılığı ücretlendirmede önemli kriterlerdir. Özellikle hizmet sektöründe örneğin bir mağaza

¹²⁹ Saruhan ve Yıldız, **a.g.e.**, s. 372

¹³⁰ Acar ve diğerleri, **a.g.e** s.3

¹³¹ Baştürk, **a.g.e.**, s. 3

işletmeciliğinde satış danışmanlarının verimliliklerini artırmada performansa göre ücretlendirme çok etkili olmaktadır.¹³²

Ücret, devlet açısından gelir dağılımını, istihdamı, gelişme hızını, enflasyonu, yatırımları ve tasarrufları doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Çünkü devletin amacı, çalışanların yaşam seviyesini yükseltmek, işsizleri korumak, işsizliği önlemeyi sağlayan ekonomik bir ortam yaratmak için gerekli tedbirleri almaktır. Ücret, işletmelerde istihdam edilenlerin emeği karşılığında yapılan ödemedir. Başka bir deyişle, işçinin işgücünü işverenin emrine tahsis etmesinin karşılığında ödenen bedeldir.¹³³

İşletmelerin ve yöneticilerin yetenekli çalışanları etkileme, elde tutma ve işletme amaçları doğrultusunda motive etmede kullanabilecekleri en önemli araçlardan biri olan ücret, çalışanları da müreffeh bir hayat sürme, iyi bir toplumsal statüye sahip olma ve hayallerini gerçekleştirerek psikolojik bir rahatlama yönlerinden etkilemektedir.

2.2. ÜCRETİN ÖNEMİ

Ücretin önemi, genel olarak işveren (çalıştıran) ve işgören (çalışan) açısından iki grupta ele alınabilir. Çünkü ücret, bu iki taraf arasında teşekkül eden bir olgudur. Yani ücrete en temel taraflar, ücreti ödeyen işveren ile emeği karşılığında ücreti hak eden çalışanlardır.¹³⁴ Ücret, işveren ve işgören açısından farklı algılanabildiği için işgörenlerin ve işverenlerin farklı bakış açılarıyla ayrı ayrı incelenmelidir.

Özellikle hizmet örgütlerinde toplam giderlerin %55-60'ı personel giderlerinden oluşmaktadır. Bu yönüyle ücret, yöneticilerin en duyarlı olduğu konuların başında gelmektedir. Diğer yönden ücret personelin yegâne gelir kaynağıdır.¹³⁵

Ücretin önemi, ülkelerin ekonomik yapısı değişip, sanayileşmenin artmasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır çünkü sanayileşmiş ülkelerde çalışan nüfusun

¹³² Hasan İbicioğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Fakülte Kitabevi, Isparta, 2006. s.106

¹³³ Hüseyin Akyıldız, **Ücret Yapısının Oluşumu**, SDÜ Basımevi No: 11, Isparta, 2001. s.33

¹³⁴ Baştürk, **a.g.e.**, s. 5

¹³⁵ Halil Can, Şahin Kavuncubaşı ve Selami Yıldırım, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2012. s.318

yaklaşık dörtte üçü ücret geliriyle yaşayan insanlardan meydana gelmektedir. Bu nedenle ücret ekonomik ve sosyal açıdan artan bir önem arz etmektedir.¹³⁶

Ücret işgören açısından ele alındığında, işgörenin, yaşam seviyesini yükseltici ve güvence sağlayıcı rolü nedeniyle ücret konusunda son derece hassas davranmakta olduğu görülmektedir. Bu sebeple işgören açısından ücret, kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını devam ettirebilecek ve geleceğini güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır.¹³⁷ İşgörenin elde ettiği bu gelir, işgörenin temel ihtiyaçlarının karşılanmasında kullanılacaktır ki bu yüzden işgören açısından en iyi ücret, yaşam seviyesini yükselten ve tatmin edici olan ücrettir. Personelin örgüte yaptığı katkılar karşılığı aldığı ücret, onların yaşamlarını devam ettirmesini sağlamanın yanında, personele örgüt içinde statü ve saygınlık da kazandırmaktadır.¹³⁸

Çalışan için ücretin önemli olmasının temel nedeni, işçilerin hemen hemen tek gelir kaynaklarının ücretleri olmasıdır. Çalışan, kendi parasal kaynaklarına sahip olmadığı için ücretin kendisini en çok ilgilendiren yönü, ekonomik yönüdür. İşgörenler, geçinebilmek ve hem kendi hem de ailelerinin gereksinmelerini ya da isteklerini yerine getirebilmek için çalışmak mecburiyetindedirler. Ancak işçiler ücreti sadece maddi olarak algılamazlar, aynı zamanda ücrete örgütteki yerlerini belirlemelerini sağlayan psikolojik bir anlam da yüklerler. İşgörenler aldıkları bir zammı, aynı zamanda çabalarının tanınması ve işletme açısından taşıdıkları değer olarak da görebilirler¹³⁹. Başka bir şekilde ücret bireyin işe yaptığı katkılar dolayısıyla işyerinde ne düzeyde tanındığı, işveren tarafından davranışlarının nasıl değerlendirildiği, bireysel başarı karşısında örgütün tutumunun nasıl olduğu gibi konuları da açığa çıkarmaktadır.¹⁴⁰ Buradan hareketle söylenebilir ki çalışan için ücret, sadece harcanan emeğin ya da fiziksel veya zihinsel çabanın maddi karşılığı değil, ayrıca işveren gözündeki ya da işyerindeki gerekliliğinin bir göstergesidir. Günümüzde toplum nüfusunun büyük bir bölümünü oluşturan işgörenlerin aldığı ücret, bu işgörenlerin aile bireyleri de dikkate alındığında, toplumun hemen hemen

¹³⁶ Ergüney, **a.g.e.**, s. 4

¹³⁷ **A.e.**, s. 5

¹³⁸ Can ve d., **a.g.e.**, s. 319

¹³⁹ Baştürk, **a.g.e.**, s. 5

¹⁴⁰ Ergüney, **a.g.e.**, s. 6

tamamını etkilemesinden dolayı üzerinde önemle durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ücret maliyetleri artıran bir unsur olmasına rağmen verimliliği doğrudan etkileyen bir özelliğe sahip olması nedeniyle, insan kaynakları yönetimi bakımından çalışanların ücretlendirilmesi önemle ele alınmalı ve mümkün olduğunca objektif kriterlere göre hareket edilmelidir.¹⁴¹

Ücret işveren açısından ele alındığında, işgörene bedensel veya zihinsel olarak yaptığı iş ya da işler karşılığında ödenen bir gider olarak görülmektedir. Ücret işletme çalışmaları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşveren açısından ücret, yakından izlenmesi ve kontrol altında tutulması gereken bir faktördür. Çünkü ücret genellikle işletme maliyetini oluşturan en büyük gider kalemidir.¹⁴² Bununla beraber ücret, şirket performansının artırılması ve işgörenlerin davranışlarının örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirilmesinde, yöneticilerin kullandığı en önemli araçlardan biridir. Örgüt açısından ücret, en önemli gider unsuru olmakla birlikte, nitelikli personelin elde tutulmasında da önemli bir rol oynamaktadır.¹⁴³

İşverenler maliyetleri düşürüp üretim ve verimliliği arttırmak isterler. Bundan dolayı ucuz ve kaliteli işgücü kullanmaya çalışırlar. Fakat ucuz işgücünden kaliteli iş çıkmasını beklemek yanlış olacaktır. İşletmeler için ücret, nitelikli personeli işletmeye çekmeli ve elde tutmalıdır. İşletmede yapılandırılacak düzenli, sistemli ve adil bir ücret yapısı ve yönetimi, nitelikli personeli işletmeye çeken, elde tutan ve motive eden bir unsur olacaktır. İyi bir ücret yönetimi ile maliyetler denetlenebilir, işgörenler ile olan anlaşmazlıklar azaltılarak verim artışı sağlanabilir. Adil bir ücret yapısı işletmelerde iç barışı sağladığı gibi işletmenin rekabet gücünü de arttıracaktır.¹⁴⁴ Bu durum, işletmeler açısından sıkıntı yaratan işgücü devir oranının azalmasına da yardımcı olacaktır.

Bu kriterler doğrultusunda, ücret, işletmeler açısından sadece bir maliyet unsuru olarak görülmemelidir çünkü ücret, aynı zamanda hem çalışanların

¹⁴¹ Sinan Ünsar, “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1, 2009. ss.43-56

¹⁴² Ergüney, **a.g.e.**, s. 6

¹⁴³ Can, ve d., **a.g.e.**, s. 318

¹⁴⁴ Ergüney, **a.g.e.**, s. 7

verimliliklerini ve motivasyonlarını arttıracak, hem de işgücü devir oranını düşürecek ve kaliteli üretimi sağlayacaktır.

Bu nedenle ücret yani ödeme, işgören açısından önemli olduğu kadar, bölgesel ve küresel rekabette de yarar sağlamanın bir yolu olan işgücü giderlerini düşürme amacı taşıyan, işgörenlerin verim ve performansını arttırmak amacıyla yeni yöntem ve uygulamalara başvuran işverenler açısından da büyük önem taşımaktadır.¹⁴⁵

Ücretlerin sektörün içinde bulunduğu pazarın koşulları, ihtiyaç duyulan iş gücünün arz düzeyi, kuruluş içi çalışanların arasındaki ücret dengeleri dikkate alınarak belirlenmesi gerekmektedir. Tüm bu koşullar dikkate alınarak yürütülen bir ücret yönetimi, kuruluş içerisinde çalışanlar arasında güven ortamı sağlar, çalışanların bağlılığını artırır ve personel giderinin olması gereken yerde durmasını sağlayarak kriz dönemlerinde sağlıklı ve istikrarlı kararlar verilmesine yardımcı olur.¹⁴⁶

Sonuç olarak, ücret, önemi ve niteliği dolayısıyla, hukuki açıdan da tanımlanan ve düzenlenen bir olgudur. İş hukuku açısından ücret, iş sözleşmesinin temel bir unsurudur ve devlet müdahalesi veya toplu iş sözleşmeleri yoluyla korunmuştur.¹⁴⁷

2.3. ÜCRET BİLEŞENLERİ

Uzun yıllardan beri ücret hem işveren hem de çalışanlarca baz ücretten ibaret olarak düşünülmüştür. Ücretin motivasyon, çalışanları şirkete bağlama gibi fonksiyonları göz ardı edilmiş, ücret paketi kavramının yerleşmesi uzun bir süre hayata geçirilmemiştir. Günümüzde ücret yerine kullanılan ücret paketi kavramı insan kaynakları yönetimi anlayışının benimsenmesinden sonra yaygınlaşmaya başlamıştır. Nitekim, rekabetin iş dünyasını şekillendirdiği günümüzde farklı unsurları bir arada barındıran ve etkin bir şekilde yönetilen bir ücret paketi nitelikli

¹⁴⁵Özlem Çakır, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Ankara, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları, 2006. s. 12, Akt. Baştürk, a.g.e., s. 7

¹⁴⁶ Azmi Yarımkaaya, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, **İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (İSO-KATEK)**, İstanbul, 2011. s.37

¹⁴⁷ Ahmet Cevat Acar, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2007. s.6

işgücünün kuruma çekilmesi ve başarılı olanlarının elde tutulmasında önemli bir yere sahiptir.

Birçok örgütte ücretlendirme çok yönlü bir paket içerir, toplam ücret genel olarak doğrudan (ücretler) ve dolaylı (yan haklar) olarak ikiye ayrılabilir.¹⁴⁸

Toplam ücret paketinin bileşenleri konusunda farklı görüşler olmasına rağmen bu görüşlerin geneline bakıldığında, toplam ücret paketinin, temel (kök) ücret, değişken (performansa dayalı) ücret, ek yararlar ve sosyal yardımlar olmak üzere üç bileşeni olduğu görülmektedir. Bu unsurlardan ilk ikisi doğrudan, sonuncusu ise dolaylı ücret kalemlerini oluşturmaktadır. Ücret yapılarının oluşturulmasında, genelde temel ücret esas alınır da, toplam ücret ve onu oluşturan bileşenlerin düzeyi de, dikkate alınması gereken faktörlerdir.¹⁴⁹

2.3.1. Temel Ücret

İşletmede çalışanların emek karşılığında elde ettiği ücretlerin birincisi, temel ücret ya da kök ücrettir. Çalışana sağlanan yani çıkarların yani ikramiye, prim, sosyal yardımlar ile diğer ek ödemelerin katılmadığı ücret olarak belirtebiliriz. Bu bağlamda çalışana sağlanan, yapmış olduğu işin karşılığında ödenmiş olan parasal değerdir. Temel ücret toplam ücretin en büyük unsurunu oluşturmaktadır. Ana unsuru teşkil eden temel ücretin özellikle değişken ücretler olmak üzere diğer ücret unsurlarının düzeyini belirlemede önemli olduğu gözlemlenmektedir. Temel ücretlerin belirlenmesi, çoğunlukla, piyasadaki diğer benzer işlerin ücret düzeylerinin de dikkate alınarak, belirli bir iş değerlemesine bağlı kalınarak oluşturulmaktadır. Dolayısıyla eşit şartlarda aynı değerde iş yapan çalışanın, aynı kök (temel) ücreti alması sağlanmış olur. Bunun yanı sıra çoğu durumlarda, işin değeriyle birlikte çalışanın rütbesine, yeterliliğine, kendine ait yeteneklerine göre de temel ücret düzeylerinin değiştiği görülmektedir.¹⁵⁰ Sonuç itibarıyla yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı üzere temel ücret, bir üretim başına ya da bir zaman birimi başına ödenmesi gereken ya da kararlaştırılan ücret miktarıdır. Zamana dayalı olarak alınan

¹⁴⁸ Gülnur Özdemir “Ücret Yönetiminde İş Değerlemenin Yeri ve Önemi: Bir İşletmede Uygulama Örneği”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012. s. 5

¹⁴⁹ Acar, **a.g.e.**, s. 9

¹⁵⁰ Acar ve d.,**a.g.e** s. 5

tutar, saat başına ücret, gündelik, haftalık aylık ücret şeklinde olabilir. Üretime dayalı ücretler ise parça başına, metre başına ton başına belirlenen ücret tutarlarıdır. Bu noktada çalışana sağlanan iş karşılığında ödenen parasal bir değerdir. Piyasada bulunan benzer işlere göre ücret düzeyleri de dikkate alınarak iş değerlemesine dayalı ücret belirlenmesi de yapılabilir. Bu uygulamada eşit değerde işleri yapan çalışanın aynı temel maaşı alması sağlanmış olur.

2.3.2. Değişken Ücret

Değişken ücret, temel ücrete ek olarak kişinin performansına bağlı olarak verilen ücrettir. Çalışanın performansı sahip olduğu yetkinlikleri ve becerileriyle ilişkili ücrettir. Birey, takım, örgüt performansına bağlı olarak oluşturulan ücretler de değişken ücret grubunda yer alır.¹⁵¹ Değişken ücret, belirlenmiş ölçütlere eksiksiz uyulması halinde, işgörene ödeniyor olması dolayısıyla, ücret harcamalarının senelerce katlanarak işletmelere kalıcı bir yük olmasını engellemektedir. Performansa dayalı yapılan ödemelerin miktarları belirli performans parametrelerine bağlanarak tanımlanmış olmalıdır. Ödeme zamanı, işveren tarafından tayin edilir.¹⁵² Bazı işletmelerde bu değişken ücret prim olarak da adlandırılmaktadır. Kişinin sahip olduğu yetkinlikleri veya becerileriyle bağlı olarak ücretlendirilmektedir. Ödeme miktarları performans parametrelerine bağlı olarak değerlendirilir. İşveren tarafından da ödeme zamanı belirlenmektedir.

2.3.3. Ek Yararlar ve Sosyal Yardımlar

Ek ücret ve yararlar, emek karşılığı olan asıl ücrete ek olarak işveren tarafından sağlanan her türlü ilave menfaatlerdir yani dolaylı ücretlerdir. Ek yararların ortaya çıkışı ve önem kazanması, ücreti, sadece emeğin karşılığı olarak kabul eden görüşten toplumun ve işletmenin bir üyesi sıfatıyla işçiye sağlanan bir gelir şeklinde tanımlayan anlayışa geçilmesinin sonucudur.¹⁵³ Çalışana temel ücret ve primler dışında sağlanan, ek yararlar ve ücretlere eklenen sosyal yardımlar da ek yararlar grubunun içinde bulunmaktadır. İşverenler tarafından karşılanan her türlü ilave menfaatlerin içerisinde yer almaktadır.

¹⁵¹ Özdemir, a.g.e., s. 6

¹⁵² Yarımıkaya, a.g.e., s.36

¹⁵³ Acar, a.g.e., s. 15

2.4. ÜCRET YÖNETİMİ

Bilindiği gibi insan kaynakları yönetimi işletmede çalışacak uygun adayları seçme ve uygun pozisyonlara yerleştirme, eğitme, performanslarını değerlendirme, ücretlendirme ve çalışma ilişkilerini, çalışan sağlığı ve güvenliğini sağlama gibi görevleri yerine getirmektedir; kısaca insan unsuruna ilişkin politika ve uygulamaları kapsamaktadır. Ücretin çalışma hayatının tüm aktörlerince önemli olması, bu alanda yapılan düzenlemelerin karmaşık bir hal alması, özel – kamu sektörü arasındaki rekabette ücretin nitelikli personeli çekmede önemli olması gibi nedenlerle ücret yönetimi kavramı İnsan Kaynakları Yönetimi'nin bir işlevi olarak ilgi görmektedir.¹⁵⁴ İnsan kaynakları yönetimi bir bütün olarak ele alındığı zaman şu durum görülmektedir: şirketlerin doğru bir ücret yönetimi sistemine sahip olması, hem diğer insan kaynakları sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanmasında, hem de insan kaynakları yönetiminin şirket hedefleri doğrultusunda sonuç üretme etkinliğinin sağlanmasında kritik önem taşımaktadır.

İşgücü ile ilgili maliyetler, verimlilik, işgücündeki değişimler, küreselleşme vb. sorunların tespiti ve çözümleri insan kaynaklarının önemini ortaya çıkarmıştır. Bu sebeple, insan kaynakları yönetiminin öneminin artmasıyla ücret yönetiminin önemi de artmıştır.

Ücret yönetimi kavramını ele almadan önce, yönetim kavramının kısaca tanımını yapmak faydalı olacaktır. Yönetim, işletmenin amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek üzere finans, hammadde, üretim, pazarlama, insan kaynakları gibi faaliyetlerinin kusursuz olarak işlemlerini sağlamak amacıyla bir takım fonksiyonları yürütmektir. İnsan kaynakları faaliyetlerinin, önemli bir yönünü oluşturan ücret yönetimi, gerektiği gibi uygulanırsa, yönetimin amaçlarına etkili ve özellikle verimli bir şekilde ulaşmasını sağlayacak şartları sunacaktır. Ücret, ekonomik ve sosyal yaşamı etkileyen en önemli olgulardan olduğu için işletmelerde iyi bir ücret düzeninin kurulması ve bu düzenin başarıyla yönetilmesi de çok önemli

¹⁵⁴ Hasan Usta, "Emniyet Teşkilatında Ücret Yönetimi: Rize Emniyet Müdürlüğü Alan Araştırması" **Yüksek Lisans Tezi**, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2013. s. 5

bir konudur. Yapılan araştırmalarda, şletmelerin rekabet güçleri ile kullandıkları ücretleme sistemleri arasında yoğun bir ilişkinin olduğu görölmüştür.¹⁵⁵

Ücret yönetimi, diğer İKY işlevleri üzerinde önemli bir etkiye sahip stratejik bir insan kaynakları yönetimi işlevidir. Ücretleme ile diğer insan kaynakları yönetimi işlevleri arasında stratejik bir etkileşim yer almaktadır.¹⁵⁶ Dolayısıyla şletmenin ücret yönetimi sisteminin, şletmedeki farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren ve sonuçta verimlilik ve kaliteyi arttıran bir sistem olması konusunda hassasiyet gösterilmelidir. Ücret yönetimi kavramı ile ilgili yapılan bazı tanımlamalar mevcuttur. Bunlar aşağıda verilmiştir;

Ücret yönetimi, hem örgüt yönetiminin hem de personelin beklentilerini karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini içeren, sistematik ve bütüncül bir yönetim işlevidir.¹⁵⁷

İşverenlerin işgörenlerine sağladığı para, mallar ve/veya hizmetler hep birlikte ücretlendirme sistemini oluşturur. Bu sistemin planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi, koordine ve kontrol edilmesi de ücret yönetimi olarak adlandırılır.¹⁵⁸

İşletmelerde farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren, sonuçta verimlilik kalite, iş doyumunu, yaşam standardı, gelişme ve başarıyı arttıran kurulması gerekli bir sistemdir.¹⁵⁹

Ücret yönetimi (*compensation management*) ; ilgili literatürde, ücretleme veya ücretlendirme (*compensation*), ücret ve maaş yönetimi (*wage and salary*)

¹⁵⁵ Baştürk, **a.g.e.**, s. 14

¹⁵⁶ Acar **a.g.e.**, s.31

¹⁵⁷ Usta, **a.g.e.**, s. 5

¹⁵⁸ Serap Benligiray **Ücret Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2003. s. 10. Akt. Özlem Ermiş, “Çalışanların Paraya Karşı Tutumlarının Belirlenmesi ve Paraya Karşı Tutumlarının Ücret Tatminlerine Etkisi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2008. s. 40

¹⁵⁹ Hüseyin Özgen ve Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, 2.Baskı, Adana, 2011. s.272

administration), ödüllendirme (*rewarding*); ödül yönetimi (*reward management*) gibi terimlerle işlenmektedir.¹⁶⁰

Saruhan ve Yıldız (2012)'a göre ücret yönetimi, hem işletmenin hem de çalışanların beklenti ve isteklerini tatmin edecek bir ücret politikasının tasarlanmasını, uygulanmasını ve sürekliliğinin sağlanmasını amaçlayan insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinden biridir.¹⁶¹

Ücret yönetimi bir örgütte kimlerin, neye göre, ne zaman ve nasıl ücretlendirileceği ile ilgili politika, yapı, sistem ve uygulamaları kapsayan bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur.¹⁶²

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden olan ücret yönetimi, işletmede ücretlemeyle ilgili politikaların oluşturulması, temel kararların verilmesi, ücret düzeylerinin saptanması, ücret yapısının oluşturulması ve ücretin neye göre verileceğini belirleyen ücret sistemlerinin kurulmasını sağlayarak çalışana emeğinin karşılığı olan ücretin verilmesini içerir, şeklinde tanımlanmıştır¹⁶³.

Farklı görüş ve tanımlamalar ışığında; ücret yönetimi; bir örgütte kimlerin, neye göre, ne zaman ve nasıl ücretlendirileceği ile ilgili politika, yapı, sistem ve uygulamaları kapsayan bir İKY işlevi olarak tanımlanabilir.¹⁶⁴

Ücret yönetimi, işletmenin iç ve dış çevresiyle ve birçok insan kaynakları uygulamasıyla yakından ilişkilidir. Baştürk'ün (2009) William J. Rothwell, H. C. Kazanas'tan aktardığına göre ücret programlarının etkilediği hususlardan bazıları şunlardır:¹⁶⁵

1- İşe alım ve seçim: Genellikle bir firmanın diğer firmalara kıyasla uyguladığı daha yüksek ücret düzeyleri ve ek yararlar, işletmenin, hem yetenekli işgörenleri işletmeye çekmesinde ve elde tutmasında hem de bu yeteneklerin daha

¹⁶⁰ Ergin Gülpembe, "Çalışanların Ücretlendirilmesi: Sağlık Kurumlarında Çalışanların Ücret Sistemini Değerlendirmelerine İlişkin Bir Araştırma", **Doktora Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2009. s. 21

¹⁶¹ Saruhan ve Yıldız, **a.g.e.**, s. 379

¹⁶² Özdemir, **a.g.e.**, s. 9

¹⁶³ Baştürk, **a.g.e.**, s. 14

¹⁶⁴ Acar, **a.g.e.**, s. 32

¹⁶⁵ Baştürk, **a.g.e.**, s. 15

büyük (veya değişik) sorumluluklar ve görevler için geliştirilmesinde işini kolaylaştırır.

2- Eğitim: Çalışanlar eğitim aldıklarında genellikle bunun karşılığını görmek isterler. Eğitim çalışana değer katar, firma bu çalışana yatırım yapmıştır ve firmanın yatırımını koruma isteği, eğitim alan çalışanın ücretine yansır.

3- Kariyer Planlaması ve Yönetimi: Ücret uygulamaları, çalışanları kariyerlerini planlamaya ve bu plan doğrultusunda hareket etmeye yönlendirir. İnsanların ödüllendirildikleri davranışları tekrar edecekleri, örgütsel davranışın temel bir öğretisidir. Ancak, kişilerin, dışsal (para) ödüle verdikleri değer ve dışsal ödül beklentileri, miktar açısından birbirlerinden farklıdır.

4- Çalışan İlişkileri: Ücret ve ek yarar konuları, görüşmelerin ana konsantrasyon noktasıdır. Sadece, işverenin ücret taleplerine nasıl tepki verdiğine bakılarak, bir şirketin çalışan ilişkilerine yaklaşımı incelenebilir. Genellikle, çalışanları sendika üyesi olan şirketlerde, çalışanları sendika üyesi olmayan şirketlere göre daha yüksek maaş ve ücretler vardır.

Ücret ve ücret yönetimi, bir örgüt veya işletmede büyük öneme sahiptir. Ücretleme, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için belirli bir iş gücünün temini ile birlikte, hedefe bağlılık ve motivasyon sağlamanın yanında gösterilebilecek en iyi performans açısından da belirleyici bir etkiye sahiptir. Buna bağlı kalınarak ücret yönetiminin temel amaçları şöyle özetlenebilir¹⁶⁶:

- Meslek hayatında belirli bir başarıya ulaşmış nitelikli insanları farklı teknik ve yöntemler kullanarak etkilemek ve elde tutmak için benzer örgütlerle rekabet etmek,
- Çalışanların kişisel saygı ve güvenlik ihtiyacını karşılamak,
- Çalışanların motivasyonunun ve iş tatmininin artırılmasıyla birlikte onların istenilen performans düzeyine ulaşmalarını da sağlamak,

¹⁶⁶Gülpembe, a.g.e., s. 23

- İşgörenlerin sahip olduğu bilgi, beceri, statü ve yetkinlik gibi niteliklerinin ödüllendirilmesinin yanında üst düzey performans gösteren personelleri de ödüllendirip teşvik etmek,
- Örgütün ödeyebileceği seviyede etkili bir maliyet planı hazırlamak,
- İşgücü pazarındaki değişiklikleri göz önüne alarak örgütte ücret düzeyini ayarlamak,
- Ücret yönetimi ile alakalı yasal düzenlemelere bağlı kalmak,
- İşletmenin her yerinde görev alan çalışanlara, ücret ödemelerinde adil olmak amacıyla, yeni yöntem ve ilkeler geliştirip sistemli ücret politikaları düzenleyerek ücretle ilgili şikayetleri azaltmak,
- Ödüllendirme organizasyonunu örgütün her yerinde adil ve sürekli bir şekilde uygulamak,
- Personel görev değişim hızını düşürmek,
- Bağlı olunan sendikalarla uyumlu çalışmak,
- Örgütün sahip olduğu maddi ve manevi değerleri yani kültürünü ve örgütsel değişimini desteklemek.

Etkili bir biçimde oluşturulmuş ücretlendirme planının mevzuata uygunluğu, örgüt performansını artırması ve maliyet etkili olmasının yanında çalışanlar açısından da dışsal, içsel ve bireysel eşitlik sağlamalıdır. Örgütte etkin bir ücret yönetimi uygulanması durumunda bir yandan örgütün hedefleri gerçekleştirilirken bir yandan da çalışanların memnuniyeti arttırılmış olur, dolayısıyla da verimlilik artış gösterir.

Ücret konusunun birçok açıdan farklı tarafları ilgilendirdiği bilinmektedir. Bu yüzden işletmeler, çalışanlarının işletmeye karşı olumsuz tavırlar sergilemesini önlemek için ücret yönetimi konusuna gereken önem ve hassasiyeti göstermelidirler. Aksi takdirde işletmelerin maliyetlerini artırarak zarar etmelerine sebep olma ihtimalleri vardır.

2.4.1. Ücret Yönetimi Sisteminin Temel Unsurları

Her sistem belli temellere sahiptir, bu temeller o sistemin amaca yönelik olarak hizmet etmesini sağlamaktadır. Günümüzde de ücret yönetimi sistemi ile ilgili çeşitli temel unsurlardan bahsedilmiştir. Bu unsurlar her tanımlamada farklı ağırlık boyutunda ele alınmasına rağmen ortak temel unsurlar görülebilir. Ücret yönetimi sistemi dahilinde genellikle temel amaçlara ve yasal düzenlemelere göre her iş için parasal bir değer (bir taban oran/ana-kök ücret) ve taban oranı artırmak için bir süreç (piyasa koşullarına, performansa, kıdeme, ekonomik göstergelere ya da bunların bazı bileşimlerine dayalı) belirlenir.¹⁶⁷ Ücret yönetimi 3 temel unsurdan oluşmaktadır.

2.4.1.1. Ücret Strateji ve Politikaları

İşletme yönetiminde politikalar, örgüt içi çalışmaların işbirliği içinde ve ortaklaşa yürütülmesini düzenler. İşletmenin her bölümü kendine özgü politikaları saptar ve üst düzey yönetimine sunar. Üst düzey yönetimi tarafından uygun politikalar tüm işletmeye uygulanır.¹⁶⁸ Ücret yönetimi; ücret strateji ve politikalarının geliştirilmesi, ücret yönetimi süreç, uygulama ve prosedürlerinin tasarlanması, uygulanması ve sürdürülmesi ile ilgili olup örgütlerin ücret sistemlerini geliştirmek ve sürdürmek için kullandıkları, felsefe, strateji, politika, plan ve süreçler bütünü olarak tanımlanmaktadır.¹⁶⁹

Stratejik ücret yönetimi, örgütsel ve işlevsel amaç ve stratejilere uygun bir ücret yönetimi sisteminin kurulmasını ve bu sistemin rekabet avantajı sağlar şekilde işletilmesini içeren bir süreçtir.¹⁷⁰ Stratejik ücret yönetimi, örgüt ve insan kaynakları yönetimi işlevi düzeyinde stratejik yönetim anlayışının sonucu ortaya çıkmıştır. Stratejik ücret yönetimi ücret politika, yapı ve sistemlerinin örgütün amaç ve stratejilerine uygun ve katkı sağlar biçimde tasarlanması ve uygulanmasını ifade etmektedir. Bu çerçevede, işletmenin iç ve dış koşullarına bağlı olarak, işe dayalı

¹⁶⁷ Orkun Çağlar, **Ücret Yönetimi Etkileyen Temel Unsurlar**, <http://notoku.com/ucret-yonetimini-etkileyen-temel-unsurlar/#ixzz2s6u39G1W> (25 Ocak 2014)

¹⁶⁸ Saruhan, Yıldız, **a.g.e.**, s. 384

¹⁶⁹ Gülpembe, **a.g.e.**, s. 24

¹⁷⁰ Gülpembe, **a.g.e.**, s. 25

geleneksel veya kişiye dayalı yeni ücret yapılarını ya da karma sistemleri tercih etmenin uygun olduğu durumlar söz konusu olabilir.¹⁷¹

Stratejik ücretleme, insan kaynakları yönetimi faaliyetinin önemli bir uzantısı olup ücret yönetimine ilişkin etkinliklerin, önceden belirlenmiş amaca uygun sistemli bir yaklaşımla ele alınıp uygulamaya koyulmasını ifade eder. Bir işletmenin kendine eşdeğer diğer işletmelere sağladığı rekabet üstünlüğünün, işgörenlerine bağlı olduğunu savunan stratejik insan kaynakları yönetimi, işyerlerinin performansını geliştirmek ve yeniliğe destek çıkan bir örgüt kültürü oluşturmak için, insan kaynakları yönetimi ile işletmelerin her türlü stratejik amaç ve hedeflerinin uyumlu hale getirilmesini ifade eder.¹⁷²

Ücret politikaları esnek bir niteliğe sahip olmalı, işletmenin yer aldığı sektörün gelenekleri, işletmenin tarihsel geçmişi, örgüt kültürü, çalışanların beklentileri, sosyo-politik ve ekonomik gelişmeler göz önünde bulundurulmalı ve diğer işletme politikaları ile uyumlu olmalıdır.¹⁷³ Günümüzde uygulanan ücret stratejileri bilinen stratejilerden farklıdır. Ayrıca işletmenin değişik bölümlerinde ve farklı personel grupları içinde stratejik farklılıklar görülmektedir. Zaman esasına dayalı ödeme, işlerin kalite ve miktarına bağlı ödeme, bilgi, beceri veya yetkinliğe bağlı ödeme, rütbeye yani kıdeme bağlı ödeme, birey, grup ya da örgütün elde ettiği toplam başarı sayısına göre ödeme, pazarların ücret düzeyine göre ödeme, içsel eşitliği, dışsal eşitliği ya da her ikisini de birlikte sağlayacak ödeme ve örgütsel sıralama yerine sosyal ve siyasal eşitliğe dayalı ödemeler örgüt veya işletmelerin ücret stratejisinin başarılarını büyük ölçüde etkileyen ödeme seçenekleridir. İdare birimleri, ücret stratejisini belirlemeden önce izleyebileceği teknik, yöntem ve seçenekler hakkında bilgi edinmeli ve buna göre ücret politikaları geliştirmelidir.

Strateji bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluştururken politika saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenir. Ücretler, salt emek pazarlarının ekonomik kurallarıyla değil devletin ekonomik ve sosyal

¹⁷¹ Milkovich G. T., Newman J. M., **Compensation**. (6. Bs.) Malaysia: Irwin McGraw-Hill. 1999. pp. 24-25

¹⁷² Acar **a.g.e.**, s.33

¹⁷³ Saruhan ve Yıldız **a.g.e.**, s.384

yaşama yön verici sosyal politika önlemleriyle açıklanabilmektedir.¹⁷⁴ Ücret politikası, mevcut durumu, olması gerekene yaklaştıracı düzenleme politikalarını kapsamaktadır. Ücret politikasının ana hedefleri, adaletli bir ücret düzeyi sağlamak, yüksek bir istihdam, ekonomik istikrarı sürdürmek olarak ele alınabilmektedir. Aktif nüfusun ciddi oranda ücretlilerden oluştuğu endüstrileşmiş ülkelerde ücret sadece işçi ve işvereni ilgilendiren bir konu olmaktan çıkmış, tüm ekonomi ve toplumu ilgilendiren bir politika konusu olmuştur.¹⁷⁵

Ücret politikalarının belirlenmesinin yararları şu şekilde sıralanabilir:¹⁷⁶

- Çalışanlara daha fazla ücret ödenmesine olanak tanır.
- Çalışanlara işlerinin gerektirdiği niteliklere göre ödeme yapılacağı için çalışanlar arasında eşitsizlik ortadan kalkmış, huzurlu bir çalışma ortamı sağlanmış olur.
- Ücret politikası, ücretlerin saptanmasında ve çalışanlara ödemelerin yapılmasında nesnel ve gerçekçi davranılmasına neden olacağı için motivasyonu ve morali arttıracak, bu da işletmenin kurumsal performansı üzerinde olumlu etki yaratacaktır.

Ücret politikaları, zamanla ve şartlara bağlı olarak değişiklik göstermiş, ihtiyaç hissedildiği dönemde devletler tarafından uygulanmıştır. Sonuçlarına göre uygulanmaya devam edilmiş ya da terk edilmişlerdir.

2.4.1.2. Ücret Yapısı

Bu kısımda ücret yönetiminin temel unsurları arasında önemli bir yeri bulunan ücret yapısı konusu ele alınacaktır. Ücret yapısının nitelikleri ve işletme veya örgütteki önemi, ücret yapılarının türleri ele alınacaktır. İşletmenin ücret yapıları gerek içsel, gerekse dışsal faktörlerce belirlenir. İşletme içi ücret yapısının kurulmasında iş tanımları, iş analizleri ve iş değerlendirme sürecinden elde edilen verilerin yanı sıra işletmenin karlılık oranı, finansal gücü temel alınır. Ücret yapısının

¹⁷⁴ Kalyoncu, **a.g.e.**, s. 72

¹⁷⁵ Özlem Işığışık, **Ücret Teorisi, Politikası, Yönetimi, Sistemleri**, Marmara Yayınları, Bursa, 2007. Akt. Şerife Durmaz, “Türkiye’de Uygulanan Ücret Politikaları”, **Yüksek Lisans Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Isparta, 2010. s. 37

¹⁷⁶ Saruhan ve Yıldız **a.g.e.**, s.385

belirlenmesi aşamasında istihdam piyasalarındaki benzer ücret düzeyleri de ücret yapısının kurulmasında etkili dışsal faktörler arasındadır.¹⁷⁷

Ücret yapıları, örgütteki farklı işler için ücret hadlerini içerir. Ücret yapısı hakkında bir diğer düşünme biçimi, işletme içinde işlere ödenen ücretlerdeki farklılıklardır. Bu farklılıklar ücret yapısını oluşturmaktadır.¹⁷⁸ Ücret sistemleri de ücret yapısı ile ilgilidir. Şöyle ki, ücret sistemleri, işgörene ücretin nasıl ödeneceğini belirler fakat ücret sistemlerinde işgörene ödenecek temel ücretin belirlenmesi gerekir ve bu noktada ücret yapısı sistemine gerek duyulmaktadır. Bu bağlamda, ücret yapıları ile ücret sistemleri birbirinden bağımsız ancak, birbirini tamamlayan iki parça olarak kabul edilebilir.¹⁷⁹

Ücret yapısı, işletme içindeki farklı işlerin veya iş kollarının uygun bir şekilde ücretlendirilmesini ifade etmektedir. Oluşturulacak ücret yapısı personel için adil, çalışan davranışlarını kurumun istediği doğrultuda yönlendirme özelliğine sahip, iş ve örgüt yapısına uygun, çevresel taleplere ve yasal gereklere uygun ve yönetimi zor olmayan bir yapıda olmalıdır.¹⁸⁰

Ücret yapısı, işletmelerin iş akışını olumlu şekilde etkilemeli ve desteklemelidir. Ücretleme faaliyetleri, görevlerle ilişkili olarak yapılırsa, çalışanın motivasyonu, buna bağlı olarak verimliliği artacaktır. Ücret yapısının oluşturulmasında, örgütteki mevcut işlerin belirli bir sistematik süreç içerisinde birbirleriyle karşılaştırılarak nisbi değerlerinin tespiti gerekecektir. Böylece kolay içerikli işler ile zor içerikli işler en doğru şekliyle tanımlanarak ücretlemede eşitlik ilkesi gerçekleştirilecektir.¹⁸¹

Ücret yapılarıyla ilgili yapılan sınıflandırmalarda genellikle iki grup ortaya çıkmaktadır. Bunlar işe dayalı ücret yapıları ve kişiye dayalı ücret yapıları şeklinde

¹⁷⁷ Spyridakos Athanasios, Yannis Siskos, Dimitri Yannacopoulos, and A. Skouris, "Multicriteria Job Evaluation for Large Organizations", **European Journal of Operational Research**, vol:131, 2001. pp.375-387

¹⁷⁸ Acar, a.g.e., s. 55

¹⁷⁹ Barış Kavasoglu, "Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısı Ve Beceri/Yetkinliklerinin Ücret Yapısı İçerisindeki Yerine İlişkin Bir Örnek Olay Çalışması" **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi SBE, İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2004. s. 10

¹⁸⁰ Rıza Demir, "Türkiye'de Kamu Sektöründe Ücret Yapı ve Politikaları", **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007. s.36

¹⁸¹ Şerif Şimşek, Serdar H. Öge, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2009. s.201

ifade edilmektedirler. Başka bir ifadeyle de eğer ücret iş temel alınarak oluşturulmuşsa işe dayalı; kişi temel alınarak oluşturulmuşsa kişiye dayalı ücret yapısı şeklinde de söylenebilir.

İşe Dayalı Ücret Yapıları: İşe dayalı ücret yapıları en geleneksel ve yaygın olarak kullanılan ücret yapısıdır. Bu grup ücretlendirmede işlerin görelî değerine göre ücret farklılıkları oluşmaktadır. İşe dayalı ücret yapıları, işler arasındaki görelî değer veya önem farklılıklarına bağılı olarak, söz konusu işleri yapan iş görenlerin ücretlerinin farklılaştırılmasını ifade eder. Bu yapıların oluşturulması, iş değerlendirmesi yoluyla işlerin görelî değerlerinin sistemli biçimde belirlenmesini gerektirir. Bu nedenle, işe dayalı yapılar, iş değerlendirmesine dayalı ücret yapıları olarak da adlandırılır.¹⁸²

Kişiye Dayalı Ücret Yapıları: Kişiye dayalı ücret yapıları günümüzde kullanılmaya başlanılan ücret yapısıdır. Literatürde bu konuyla ilgili beceriye dayalı ücretleme (skill-based pay), yetkinliklere dayalı ücretleme (competency-based pay), bilgiye göre ücretleme (pay for knowledge) veya birden çok yeteneğı ücretleme (multi-skill compensation) gibi kavramlar kullanılmaktadır.¹⁸³ Kişiye dayalı ücret yapısında çalışana yaptığı işe göre değil, farklı görevleri yerine getirmede ne kadar kabiliyetli veya esnek olduğuna göre ücret ödenmektedir. İşe dayalı yapılarda işler değerlendirilirken kişiye dayalı yapılarda işi yapan kişiler değerlendirilmektedir.

2.4.1.3. Ücret Sistemleri

Ücret sistemleri, işgörene ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen düzenlemelerdir. Ücret sistemleri; ücret yapısı, ücret düzeyi ve ücret oluşumu kavramlarıyla ilişkilidir ve bunları bütünleyici bir nitelik sunmaktadır. Ücretlendirme sistemi, bir örgütte kişilere yapılan ödeme kararlarında kullanılan kural ve mantık setidir.¹⁸⁴ Ücret sistemleri, örgütü iş görenler için çekici kılan, çalışanların örgütteki sürekliliğini ve motivasyonunu sağlayan, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde yardımcı olan ve hedefleri destekleyen bir süreçtir.¹⁸⁵ Ücret sistemi doğru bir şekilde

¹⁸² Acar **a.g.e.**, s.80

¹⁸³ Kavasoglu, **a.g.e.**, s. 35

¹⁸⁴ Gülpembe, **a.g.e.**, s. 33

¹⁸⁵ Luis R. Gomez, Mejia, Davik B. Balkin and Rosbert L. Cardy, **Managing Human Resources**, Third Edition, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 2001. pp. 36-37. Akt. Gök, 2005. s.46

yönetildiğinde işletmenin, amaçlarına ulaşması, verimli çalışanlarla karlılığını artırması mümkündür. Yetersiz bir ücret sistemi uygulandığında ise çalışan motivasyonu düşmekte, işten ayrılma, işe gelmeme gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Aynı zamanda çalışanlara fazla ücret ödenmesi ise işletmenin karlılığını ve rekabet edebilirlik yeteneğini azaltmaktadır.¹⁸⁶

Ücret sistemleri, çalışana ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzeni ifade eder. İş örgütleri benimsedikleri ve izledikleri insan kaynakları yönetimi politikalarına, kendi yapısal özelliklerine ve geleneklerine uygun olarak birbirinden farklı ücret sistemlerini kullanır ya da uygularlar. Ücret sistemlerinden bir kısmı giderek daha fazla önem kazanırken bazıları da önemlerini yitirmektedir. Ücret sisteminin gizlilik politikasından uzak bir şekilde yapılması son derece önemlidir.¹⁸⁷

Zaman Esasına Dayalı Ücret Sistemleri: Çalışanlar daha hızlı veya daha yavaş çalışmalarının, kaliteli iş yapmalarının, başarı düzey farklılıklarının zaman esasına göre ayarlanmış ücretlerinde bir değişiklik yapmayacağını bilmektedirler. Bu ücret sisteminin teşvik edici olmaması hatta tembelliklere de sebep olabilecek olmasından dolayı işgücü maliyetleri ve verimlilik için ek denetim mekanizmaları gerektiren bir sistemdir. Bu sistem kullanışlı ve kolay bir yöntem olmasına rağmen sakıncaları kısaca şu şekilde sıralanabilir:

- Verimliliği arttırmakta ve kaliteyi yükseltmekte imrendirici bir özelliği yoktur.
- Üst düzey performans sergileyen çalışanlar ile hedeflenen çalışma düzeyinin altında performans sergileyen çalışanlar arasındaki farklılık ücrete yansımaz.
- İşgörenlerin motivasyonunun düşmesine neden olmasının yanında onları tembelliğe iten bir nitelikte taşımaktadır.

Zaman esasına dayalı ücret sistemi, sonuç ya da çıktılarının ölçülmesinin zor veya imkansız olması; verimden çok işin kalitesinin önemli olması, iş çıktıılarının

¹⁸⁶ Werther William. B., and Davis K. "Human Resources and Personnel Management", **McGraw Hill: New York**, 5th Edition, pp.381-382

¹⁸⁷ Feldman, D.C , and Arnold H.J., "Managing Individuall and Group Behavior in Organizations", **Mc Graw Hill Book Company**, Auckland, 1983. p.408

miktarı konusunda işgücünün katkısının az veya oldukça sınırlı olması, iş akışının kesintili ve iş yükünün zaman içinde dalgalı olması, iş hızının artması halinde kalitenin düşmesi; fire, maliyet, kaza ve arızaların istenmeyen şekilde artması gibi durumlarda, uygun olabilmektedir.¹⁸⁸

Zamana göre ücret sistemi; genellikle aşağıdaki durumlarda kullanılır:

- İşçiden çeşitli işlerin yapılması istenildiği zaman,
- İşlerin hızlı yapılması yerine, dikkat ve özen gerektiren işlerde, örnek Saat ve televizyon endüstrilerinde,
- Çalışanın görevinin, işletmede hazır olmayı gerektirdiği durumlarda Örnek, kontrol, bekçilik, telefon santrali operatörlüğü¹⁸⁹

Özendirici Ücret Sistemleri: Özendirici diğer adıyla teşvik edici ücret sistemleri, genellikle ücretlerin ya doğrudan doğruya, ya da dolaylı olarak verimlilik standartlarına ya da işletmenin karlılık durumuna bağlandığı durumlarda kullanılmaktadır. Özendirici ücret sistemleri, işgörenin ücreti ve ücret gelirini doğrudan etkileyen ve özellikle işgörenin ücret tatminine ulaşmasında önemli yeri ve payı bulunan sistemlerdir.¹⁹⁰ Ücret teşvik planları ya da bir başka deyişle özendirici ücret sistemleri, bu tür insanlar için ekonomik bir fırsat sağlaması nedeniyle çok önemli sayılmıştır.¹⁹¹

Bu ücret sistemlerinde temel düşünce, personelin çabası ile elde edilen sonuçlar arasında doğrudan ilişki kurabilme özelliğine dayanmaktadır. Bu bağlamda, personele kendi güçleri ile üretim miktarını arttırabilecekleri inancı aşılarmakta ve motivasyon değeri yüksek bir ücret sistemi olarak algılanmaktadır.¹⁹²

2.5. ÜCRET TATMİNİ

Bu başlık altında ücret tatmini kavramı, ücret tatmini teorileri ve ücret tatmininin sonuçları incelenecektir. Ücret tatmininin örgütsel bağlılığa etkileri

¹⁸⁸ Gülpembe, **a.g.e.**, s. 37

¹⁸⁹ Karahasanoğlu Pelin, Performans Değerlemenin Ücret Yönetimindeki Önemi, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007. s. 36

¹⁹⁰ Murat Bilecen, "İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi", **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007. s. 59

¹⁹¹ Gülpembe, **a.g.e.**, s. 41

¹⁹² Saruhan ve Yıldız, **a.g.e.**, s.393

konusunda bilgi verilecektir. Ücret tatmini ve örgütsel bağlılığın yapılan işe sağlanan katkıda önemli ölçüde etkiye sahip olduğu bilinmektedir.¹⁹³

2.5.1. Ücret Tatmini Kavramı

Ücret kavramını, bundan önceki bölümlerde açıklamıştık ve en kısa ve öz haliyle çalışanın çalışması sonucu elde etmeyi beklediği karşılık olarak belirtmiştik. Çalışanın aldığı ücretin seviyesi çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. İnsan yapılan en küçük bir iyiliğe bile bir teşekkür umarken, çalıştığı, emek verdiği ve ter döktüğü bir alanda bunun karşılığını umduğu gibi almak istemektedir. Çalışan kendi içinde ve dışarıdan oluşturduğu bazı kriterlerle hizmetinin karşılığı olarak bir düzey belirler ve o ücret düzeyinde bir beklentiye girer. Umduğu ücret düzeyine ulaşamayan çalışanın memnuniyeti de beklentilerin altında kalmaktadır. Yani aldığı ücretten tatmin olmamaktadır. Çalışanın ücretten tatmin olması için beklediği ücret ile aldığı ücret arasındaki fark en az olmalıdır. Nitekim, ücret tatmini, beklenen ücret ile alınan ücret arasındaki farkın en az olmasıyla ortaya çıkmaktadır. Adalet kuramının varsayımlarından yola çıkarak geliştirdiği ücret doyumu modelinde Lawler (1994), bireyin elde ettiği ücret düzeyinin, alması gerektiğini düşündüğü ücret düzeyine eşit olması durumunda doyuma ulaşacağı aksi takdirde tatminsizlik ve buna bağlı sonuçların baş göstereceğini belirtmiştir.¹⁹⁴

Ücret tatmini kavramı ile ilgili yapılan bazı tanımlamalar şu şekilde sıralanabilir:

Ducharme (2005) *“En kısa haliyle, ücret tatmini, çalışanların işleri karşılığında aldıkları dolaylı ve dolaysız parasal ödüllerin yöntem ve düzeylerinden tatmin olmalarıyla ilgilidir.”* şeklinde belirtmiştir.¹⁹⁵

¹⁹³ Saleem Tamkeen and Gul Seema, “Drivers of Turnover Intention in Public Sector Organizations: Pay Satisfaction, Organizational Commitment and Employment Opportunities”, **Middle-East Journal of Scientific Research** 17 (6), 2013. pp.697-704

¹⁹⁴ Ermiş, a.g.e., s. 42

¹⁹⁵ Mary Jo Ducharme, Parbudyal Singh and Mark Podolsky, **Exploring the Links between Performance Appraisals and Pay Satisfaction**, *Compensation & Benefits Review* 2005. pp.37-46

Ücret, çalışanlar için, örgütten yaptıkları iş neticesinde aldıkları ödül ya da sonuç olarak değerlendirilebilir. Bir başka deyişle, çalışana verilen ücret, performansı değerlendiren, en iyi çalışanları işletmeye çekmekle kalmayıp var olan elemanlarını da örgütte tutabilmek adına bir motivasyon aracı olarak görülmektedir.
196

H. Heneman ve Schwab (1985) tarafından yapılan ampirik araştırma ücret tatmininin dört alt boyuta sahip olduğunu gösterir. Bu alt boyutlar, ücret düzeyi tatmini, ücret yapısı/yönetim tatmini, ücret artışları ve faydalar olarak etiketlenir. Ücret düzeyi tatmini, doğrudan ücret veya maaş ile algılanan memnuniyeti ifade ederken, ücret artışları tatmini, ücret düzeyindeki değişikliklerden algılanan ücret tatminini ifade eder. Ücret yapısı/yönetimi tatmini, içsel ücret hiyerarşisi ve ücret dağılımı metotlarıyla ilgili algılanan ücret tatminini ifade eder. Faydalardan tatmin ise çalışanlara yapılan dolaysız ödemelerden algılanan ücret tatminini ifade etmektedir.¹⁹⁷

Wu (2008)'ya göre ücret tatmini kavramı, bireylerin hak etmiş oldukları hisselerini olumlu ya da olumsuz etkileyen tüm sonuçlar ya da duygular olarak ifade edilmektedir.¹⁹⁸

Tatmin ile iş görenin davranışları incelendiğinde, işgücü devrinin büyük ölçüde işten duyulan tatmine, tatminin de alınan ücrete bağlı olduğu sonucuna varılmıştır. İyi bir teşvikli ücret sisteminin işgörenin içsel güdülenmesini güçlendirdiği ileri sürülmektedir.¹⁹⁹

Ücretin motive etme yönü üzerinde önemli tartışmalar bulunurken, yetersiz ücret ödemelerinin bir işletme üzerinde önemli ölçüde olumsuz bir etkiye neden olduğu konusunda çok az anlaşmazlık bulunmaktadır. Ücret tatminsizliği sonucu

¹⁹⁶ Kantor Romy Lee, "Pay Satisfaction, Organisational Commitment, Voluntary Turnover Intention, and Attitudes to Money in a South African Context", A research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters (Organisational Psychology) in the Faculty of Humanities, **University of the Witwatersrand**, Johannesburg, 22 March 2013. pp.2-115

¹⁹⁷ Heneman H.G. III, Schwab D.P., Pay satisfaction: Its multidimensional nature and Measurement. **International Journal of Psychology**, 20, 1985. pp. 129-141

¹⁹⁸ Wu Xiaoyi, "A Longitudinal Study of Pay Satisfaction: An Examination of Reactions to Vommitment and Work Performance", **International Conference on** 2008. pp.1-4

¹⁹⁹ Yüksel Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000. s.221

kişilerin davranışlarını araştıran bir modele göre ücretlerden tatminsizlik personelin işleri hakkındaki duygularını iki şekilde etkileyebilir:²⁰⁰

- Personelin çalışma arzusu daha çok artabilir.
- Personelin gözünde işin çekiciliği düşebilir.

Ücret, çalışanlar için motive edici bir unsurdur fakat motivasyonu etkileyen tek faktör değildir. Kişilerin buldukları konum ve beklentileri de önemli olmaktadır. Para, her zaman birincil motivasyon aracı değildir, ama çalışanlar ücretlerinden memnun değillerse, işletmelerin, çalışanları diğer faktörlerle motive etme girişimleri başarısız olacaktır.²⁰¹

Maslow'a göre, insanlar, ihtiyaçlarının davranışlarına yön verdiği, sürekli isteyen varlıklardır. İhtiyaçlar, tatmin edilinceye kadar, insan davranışlarını etkilemeyi sürdürür. Maslow ihtiyaçları, en temelden en ileri kademeye kadar hiyerarşik bir düzende gruplandırır. Buna göre, alt kademedeki ihtiyaçlar karşılanmadan, üst kademedeki ihtiyaçların bireyin davranışını yönlendirmesi söz konusu değildir. Ayrıca tatmin edilmiş ihtiyaçlar da bireyin davranışını yönlendirmez. Ücrete, ihtiyaçlar hiyerarşisi açısından bakarsak, ücretin, yeme, içme ve barınma gibi temel ve fiziksel alt düzey ihtiyaçların giderilmesi için gerekli olduğu çok açıktır. Yeme, içme, barınma gibi alt düzey ihtiyaçlar tatmin edilmeden bireyin, saygı, statü ve kendini gerçekleştirme gibi üst kademedeki ihtiyaçlarla yönlendirilmesi mümkün olmaz. Bu örnek, ücretin ya da ücret tatmininin motivasyon ve verimlilik açısından önemini ortaya koymaktadır. Ücretin en az karşılayabildiği ihtiyaçlar, sosyal ihtiyaçlar ile kendi kendini geliştirme ihtiyacıdır.²⁰²

Ücret tatmininin sağlanmasında birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler şöyle gruplandırılabilir:²⁰³

- Çalışanın yaşı, kıdemi, öğrenimi, yaşantısı gibi bireysel özellikleri,

²⁰⁰ Ermiş, **a.g.e.**, s. 41

²⁰¹ Baştürk, **a.g.e.**, s. 19

²⁰² Öznur **a.g.e.**, s.220

²⁰³ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, 2. Baskı, Ankara: Gül Yayınevi,1991. s. 203, akt. Tuğba Şen, "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul, 2008. s 29

- Harcadığı çaba, üretimin niteliği, yaratıcılığı, yeniliğe eğilimi gibi bireysel eylemleri,
- Sorumluluk, yeterlilik gibi görev özellikleri ile elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması ,
- Bu oluşturulan dengenin çalışan tarafından algılanması.

Ücret düzeyi, genellikle ücret tatminini belirleyen en önemli etkidir. Fakat sanıldığı gibi aksine her yüksek ücret düzeyi, her zaman ücret tatmini sağlayamayabilir. Eğer kişi piyasa ücret düzeyinden daha yüksek bir ücret alıyorsa, fakat işinden memnun değilse, mevcut ücretinden daha az ücret kazancı elde etme kaygısı yüzünden işgören işini değiştiremeyeceği için aldığı yüksek ücret işgörenin tatminsizliğini artırabilecektir.²⁰⁴ Bunun sebebi, işgörenin iş tatminine verdiği değer olacaktır. İş tatmini çalışan için çok önemli olabilir, bu durumda kişi belki daha düşük bir ücretle tatmin olacağını düşündüğü işte çalışmayı tercih edebilecektir.

Bireyin ücrete ilişkin algısının temelinde ücretin yeterliliği ve adaleti yer alır.²⁰⁵ Ücret, iş gerekleri, bireysel yetenekler ve sektördeki standartlar dikkate alınarak ödendiği takdirde tatmin sağlanabilmektedir. Fakat bir başka önemli nokta, işgören için, aldığı ücretten tatmin olmasının yanında, ücretin hakça saptanmasıdır. Ücret, aynı ya da benzer işleri yapan çalışanlara göre eşit olmalı, başarı farklılıkları ücret tutarına yansımali ve sonuçta işgören bu ücreti sürekli olarak alabileceğine güvenmelidir. Çalışan, ücretinin adil olup olmadığını değerlendirirken kendi ücretini, kuruluştaki diğer çalışanların ve o sektördeki diğer kuruluşların çalışanlarının ücretleriyle karşılaştırmaktadır.²⁰⁶ Adil bir ücret sistemi şu faydaları sağlayacaktır:²⁰⁷

- Ücretle ilgili şikâyetlerin azalması,
- Kariyer ilerlemesinin kolaylaşması,
- İşgücü devir hızının düşmesi,
- Performans artışı,
- Eğitim garantisi,

²⁰⁴ Baştürk, **a.g.e.**, s. 21

²⁰⁵ **A.e.**

²⁰⁶ Ermiş, **a.g.e.**, s. 43

²⁰⁷ Özgen ve Yalçın **a.g.e.**, s.274

- Ödemelerden kesintilerin azalması,
- Deneyimin artması.

Bu karşılaştırma sonucunda kendisine verilen ücretin yetersiz veya adaletsiz olduğu duygusuna kapılan birey huzursuz olmakta, iş tatmin düzeyi düşüş göstermektedir. Ücretin, işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre oluşturulması gerekmektedir.

Ücret adaleti ile ücret tatmini ilişkisine bakıldığında, diğerlerinden daha düşük ücret alanların ücret tatminlerinin diğerleriyle eşit ücret alanlardan daha düşük olduğunu fakat yüksek ücret alanların ücret tatmininin, diğerleriyle eşit alanlarınkinden önemli sayılabilecek bir farklılık göstermediği göze çarpmaktadır. Çalışan, beklediğinden fazla ücret aldığı zaman, fazla ödüllendirildiğini düşünmek istememektedir. Zira, böyle düşünmemek için, çevresindeki kendisiyle eşit düzeyde ücret alan yeni bir karşılaştırma unsuru aramaktadır. Çünkü ücret tatmini, dışsal karşılaştırma, bireysel karşılaştırma ve örgütün ücret yönetiminden beklediği ücret ile aldığı ücret karşılaştırmasıyla daha güçlü bir ilişkiye sahipken, örgüt içindeki diğer işlerde çalışanların ücretlerini karşılaştırmayla daha zayıf ilişkiye sahiptir. Lawler'in ücret tatmini modeline göre birey, işin niteliklerine, işe yaptığı katkı ve yatırımlara, işten elde ettiği ücret dışı kazançlara ve kendi ücret geçmişine göre ücret alması gerektiğine inanmaktadır.

Lawler geliştirdiği modelde ücret doyumsuzluğu olan bireyleri şu şekilde belirtmiştir.²⁰⁸

- Girdileri yüksek olanların, girdileri düşük olanlardan,
- İş gerekleri yüksek olanların, iş gerekleri düşük olanlardan,
- Girdi ve çıktı oranının başkalarıyla benzer olduğunu algılayanların, başkalarınınkini daha yüksek olarak algılayanlardan,
- Ücret veya sonuç düzeyleri düşük olanların, daha yüksek olanlardan,
- Özellikle iş gerekleri benzer veya eşit olan bir başkasının daha fazla ücret aldığı durumda daha düşük ücret alanların ücret doyumları düşüktür.

²⁰⁸ A.e.

Ücret tatminsizliğinin sebepleri değişik faktörlere göre oluşmaktadır. Bu sebepleri şu şekilde belirlemiştir:²⁰⁹

- Girdilerin yüksek olduğunu algılayanlar, düşük olduğunu algılayanlara oranla daha fazla tatminsizlik duyacaklardır.
- Elde ettikleri para dışı sonuçların çok az olduğunu algılayanlar para dışı sonuçların çok olduğunu algılayanlara oranla, tatminsizlik duyacaklardır.
- Kendilerine benzer kabul ettikleri bireylerin kendilerine oranla daha iyi girdi/sonuç dengesine sahip olduklarını düşünenler tatminsizlik duyacaklardır.
- Düşük ücret alanlar, yüksek alanlara oranla daha çok tatminsizlik duyacaklardır.
- Geçmişte yüksek ücret elde etmiş olanlar, geçmişte düşük ücret almış olanlara oranla daha fazla tatminsizlik duyacaklardır.

Günümüz çalışma hayatında ve örgütlerde ücret tatmini konusu önemli bir yer tutmaktadır. Zira, ücret tatmini, önemli örgütsel sonuçları etkilemekte ve aynı zamanda iş tatmininin ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde kullanılan önemli değişkenlerden biri olarak ele alınmaktadır.²¹⁰

Gürbüz'e (2007) göre, 1980 yılında Nigthingale, 1988 yılında Poole ve Jenkins, 1994 yılında Cable ve Judge, 1990 yılında Gerhart ve Milkovich, 1994 yılında Huber ve Crandall ve 2002 yılında Milkovich ve Newman tarafından yapılan çeşitli araştırmalar, ücret tatminsizliğinin çalışanların genel iş tatminini düşürdüğünü, motivasyon ve performans düşüklüğüne neden olduğunu, işyeri devamsızlıklarını ve işten ayrılmaları artırdığını göstermiştir.²¹¹ Ücret yönetimleri, işgören ihtiyaçlarını karşılamalıdır çünkü iyi bir ücret tatmini, işgörenlerin iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla işletmeler, bünyelerinde bulundukları ve tutabildikleri iyi personelle örgütün gelişim ve büyüme sürecini devam ettirebilirler.

²⁰⁹ A.e., s. 49

²¹⁰ Baştürk, a.g.e., s. 22

²¹¹ Sait Gürbüz, **Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** www.e-sosder.com ISSN: 1304-0278 Yaz-2007. C.6 S.21 (240-260) s.241

2.5.2. Ücret Tatminiyle İlgili Benzer Kavramlar

Ücret tatmini iş tatmininin alt boyutlarından biridir ve iş tatmininin sağlanmasında en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Aşağıda ücret tatminine benzer kavramlar adı altında iş tatminine ve iş tatmininin boyutlarına kısaca değinilecektir.

İş Tatmini: Kişinin belli bir işe karşı pozitif duygusal tepkisi ile ilgilidir. İş tatmini çalışanın işten elde ettiği gerçek sonuçlarla, işten beklediği, umduğu ve hak ettiği sonuçların kendisi tarafından karşılaştırılmasıyla ortaya çıkan duygusal bir tepkidir²¹².

Locke, iş tatmininin bireyin bir işten beklediği ile iş sonuçlandırıldığında elde ettiklerinin bir fonksiyonu olduğunu, sonuçta iş tatmininin bireyin işinden kaynaklanan memnuniyet verici bir durumu yansıttığını ifade etmektedir²¹³.

İş tatmini kavramı temelde içsel ve dışsal tatmin olarak ikiye ayrılır. İçsel iş tatminine örnek olarak iş arkadaşları, ast-üst ilişkileri, işin kendisi ve sorumluluk gibi unsurlar verilebilir. Dışsal iş tatminine örnek olarak ücret, ödemeler ve terfi örnek olarak verilebilir²¹⁴.

Yönetim Politikası Tatmini: Yönetim şekli ve örgütsel uygulamalar, sorumluluğa bağlı yetki verilmesi, iş ile ilgili olarak alınacak kararlara çalışanların katılımının sağlanması, örgüt yönetiminde çalışanların görüş ve önerilerine değer verilmesi gibi etkenler yönetim politikasının işgörenlerce benimsenmesine dolayısıyla iş tatminlerinin artmasına neden olacaktır²¹⁵.

Yöneticiden Tatmin: Yönetici, üstlendiği yönetim görevini başarıyla yerine getirebilmeli bunun için de işi için gerekli teknik, beşeri, kavramsal bilgilerin yanı sıra analitik düşünce, karar verme, iletişim, kişiler arası ilişkiler, esneklik, politika ve

²¹² Kemal Eroğluer, *Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme*, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 11, Sayı 1, Ocak 2011. s.123

²¹³ Öznur Aşan-Kubilay Özyer, *Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini Ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma*, **Süleyman Demirel Üni., İ.İ.B.F. Dergisi**, Yıl:2008. Cilt:13, Sayı:3, s.134

²¹⁴ Ali Dikili- Serkan Bayraktaroğlu, *Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Ekim 2013. 8(2), s. 210

²¹⁵ Kemal Eroğluer, a.g.m., s.125

prosedürleri takip etme yeteneklerine de sahip olmalıdır. İyi bir yöneticiye sahip olan işgörenlerin iş tatminleri olumlu yönde etkilenecektir²¹⁶.

Çalışma Arkadaşlarından Tatmin: Örgütlerin ana unsurunu oluşturan çalışanlar aynı zamanda örgütlerin yaşamını sürdürmesinin de bir teminatıdır. Ancak çalışanın varlığı örgütün amaçlarına ulaşmasını tek başına sağlayamaz²¹⁷. Örgüt yapısından kaynaklanan biçimsel iletişimin yanında çalışanların kendi aralarındaki biçimsel olmayan iletişim, çalışanlar arasında arkadaşlık ve iş birliği duygularının ortaya çıkmasına yardımcı olur, bu da iş tatminini olumlu yönde etkiler. Biçimsel olmayan iletişim biçimsel iletişimin eksiklerini tamamlayarak çalışanların çalışma arkadaşlarından tatminini arttırır.

İletişim Tatmini: Çalışanların yöneticileriyle, aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarıyla ve astlarıyla olan iyi iletişimleri de iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

İşin Niteliğinden Tatmin: Çalışanların örgüt içinde yerine getirecekleri görevlerin net bir şekilde belirlenmiş olması ile yetki, sorumluluk ve iş standartlarının açık bir şekilde belirtilmesi çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir²¹⁸. Yapılan işin sevilmesi ve farklı yetenekler gerektirmesi ile iş geri bildirimini içermesi işin niteliği bazında çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.

Terfi Tatmini: Terfi kavramından kasıt, çalışanın örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde ilerleme olanağının olup olmamasıdır²¹⁹. Bu nedenle, çalışanların motivasyonlarını ve örgüte olan bağlılıklarını arttırıcı bir etkiye sahiptir²²⁰. Eğer birey, yapacağı başarılı çalışmalar sonucunda daha yüksek bir pozisyona getirilebileceğini bilirse, bu olumlu sonuç, kişinin iş tatminine de olumlu yansıtacaktır.

²¹⁶ A.e, s.125.

²¹⁷ A.e.

²¹⁸ A.e. s.126.

²¹⁹ Öznur Aşan-Esra Erenler, *İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi*, Süleyman Demirel Üni., İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl:2008. Cilt:13, Sayı:2, s.205

²²⁰ İbrahim Sani Mert, *İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma*, Savunma Bilimleri Dergisi, Yı:2010. Cilt:9, Sayı:2, s.123.

Ödül Tatmini: Çalışanın işini yapmasıyla birlikte, başta ücret olmak üzere beklenti içine girdiği diğer bir husus da ödüldür. Tanınma ve iyi bir iş yapıldığında o iş için bir ödül alma olasılığının bulunması, iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir²²¹.

2.5.3. Ücret Tatmini Teorileri

Ücret tatmini ile ilgili geliştirilen ilk düşünce sistemleri ücreti ve ücret tatminini tek boyutuyla ele almışlardır. Bu tek boyut ise genellikle ücretin düzeyidir. Daha sonra geliştirilen düşünce sistemlerinde ise ilk geliştirilenlere göre ele alınan boyut çoğaltılmış ve önceki düşünce sistemlerinin eksik olduğu ortaya çıkmıştır. Çünkü ücret tatminini sadece ücret düzeyinin etkilemediği ortaya çıkmıştır.

Bununla birlikte ücretin insan hayatındaki önemini açıklamaya çalışan teorilerin çoğunu motivasyon teorileri oluşturmaktadır. Ancak motivasyon teorilerinin temel inceleme alanı ücret olmayıp, ücret sadece diğer etmenler gibi bir öğedir. Bu nedenle motivasyon teorilerini temel almakla birlikte, esas olarak ücretle işgören arasındaki ilişkiyi aydınlatmayı amaçlayan ücret tatmini teorileri geliştirilmiştir.²²²

Literatürde bununla ilgili çeşitli kuramlar, teoriler ve modeller ortaya atılmıştır. İlk olarak, ortaya çıkan tek boyutlu kuramları kısaca ele alacağız.

Homans'ın dağıtım adaleti kuramında, kazanç ve bunun elde edilmesi için yapılan yatırım ve maliyetler göz önünde bulundurulur. Birey, aldığı ücreti başka birinin ücreti ile karşılaştırdığında, ücreti ve onu elde etme maliyeti ile diğer bireyin ücreti ve onu elde etme maliyeti karşılaştırmasının birbirine eşit olması gerekmektedir. Maliyetteki artış, ücrette de artış sağlamalı ve her bireyin ücreti ile bunu elde etmek için yaptığı yatırımlar birbiriyle dengeli biçimde artış göstermelidir. Homans'a göre; adaletsizlik durumunda, bireyde bir heyecan, sinirlilik oluşmaktadır, belki de kızmaktadır. Burada kişi için önemli olan, kendi ücret miktarından ziyade, ücretin dağıtımından algıladığı eşitliktir.

²²¹ Öznur Aşan-Esra Erenler, **a.g.m.**, s.205

²²² Ergüney, **a.g.e.**, s. 41

Patchen'in *adalet-sosyal karşılaştırma kuramında*, sadece şimdiki değil aynı zamanda gelecekteki ücret adaleti de dikkate alınmaktadır. Bu kurama göre, birey yaptığı karşılaştırma sonucunu adil algılayabilir, ancak geleceği konusunda endişe duyma olasılığı mevcuttur. Bundan dolayı, birey için, karşılaştırma yaptığı kişinin içinde bulunduğu koşullar önem kazanmaktadır. Karşılaştırdığı birey çok yetenekli ise, birey kendi yeteneklerini geliştirdiğinde ücretinin de artış göstereceğine inanmaktadır. Fakat burada önemli olan çalışanda ya da işgörende bulunan yükselme güdüsüdür. Çünkü birey karşılaştırma yaparken, ücret ve pozisyon öğelerini dikkate almaktadır. Birey aldığı ücreti, diğerlerinin aldığı ücretle karşılaştırırken, kendisinin gelecekte ulaşacağı pozisyona ödenecek ücreti, diğerlerinin şimdiki pozisyonlarına ödenen ücretle karşılaştırmakta ve böylece ücretini adil veya adil değil olarak düşünmektedir.²²³

Katzel tarafından geliştirilen *fark kuramına* göre ise, ücret tatmini, bireyin almayı düşündüğü ücret ile gerçekte aldığı ücret arasındaki farka göre oluşum göstermektedir. Bu kuramda sonuç/girdi oranı ya da kazanç-maliyet, yatırım karşılaştırmasına dayanan bir algı vardır. Buradaki ücret tatmini, işgörenin ne kadar ücret istediğine bağlı değildir, işgörenin, ücretin ne kadar olması gerektiği düşüncesine bağlıdır. Durum böyleyken, öznel değerlendirme payı artar çünkü işgören, firmanın uyguladığı ücret sistemine göre, alması gereken ücrete ilişkin düşüncesini belirlerken, bazı girdilerini daha ön plana geçirebilir.

Lawler ise fark kuramı ile adalet kuramını tamamlamış ve bir bütünlüğe ulaşmıştır. Gerek fark kuramında, gerekse adalet kuramında bireyin yaptığı karşılaştırmalarda, algı, beklenti, güdü, gereksinme gibi diğer kuramların temel öğeleri vardır.²²⁴ Model, bireyin aldığı gerçek ücret ile alması gerektiğini düşündüğü ücretinin karşılaştırması ile ortaya çıkan sonucun yorumuna göre tatmin ya da tatminsizlik duygusunun oluşması temeline dayanmaktadır.

Bu kuramlardan sonra ortaya çıkan kuram ve modeller ücret tatminini çok boyutlu en azından iki boyutlu olarak ele almışlardır. Bu kuramlar/modellerden bazıları şunlardır.

²²³ Baştürk, **a.g.e.**, s. 23

²²⁴ **A.e.**, s. 24

Heneman ve Schwab'ın (1985), ücretin 5 boyuttan oluştuğunu ileri sürerek geliştirdikleri, *değiştirilmiş fark modeli* bunların ilkidir. Heneman ve Schwab'ın ücret tatmini modelindeki boyutlar; ücret düzeyi, ücret yapısı, ücret sistemi, ücretin ödenme şekli ile ücret politikaları ve yönetimi boyutlarıdır. İşgörenler, tatmin ya da tatminsizliklerini belirlerken sadece ücret miktarını dikkate almazlar, ücretin belirlenme şekli, işler ve kişiler arası adaletin sağlanıp sağlanmadığı ve ödenme şekli gibi olgular da işgören tatmininde önemlidir.²²⁵

Miceli ve Lane'in (1991), her bir ücret tatmini boyutunun nasıl belirlendiğini anlatmak için ayrı modeller geliştirilerek değiştirilmiş fark modelinin genişletilmiş hali olan *ikili (çift) fark modeli* ikinci modelimizdir. Miceli ve Lane tarafından önerilen model, Mulvey'in ücret tatmininin en az iki adet iki düzeyli boyutu olduğu önermesini kabul etmektedir.²²⁶

Bu düzeylerden biri, ulaşılan sonuçlara gösterilen tepkilere odaklanır, diğer düzey ise sisteme yönelik tepkilere odaklanır. Modeldeki boyutlardan her biri örgütler için dikkate değer nedenler ve potansiyel anlamlar içerir. Miceli ve Lane ayrıca, yarar düzeyi tatmini ve yarar sistemi tatminine ilişkin de modeller geliştirmiş ve bu modeller, bu alanda yapılan araştırmalar açısından liderlik yapmıştır. İkili fark modeli ayrıca başka büyük ve önemli bir gelişme daha sağlamıştır: zaman. Nitekim, Miceli ve Lane'e göre, bireyler sadece, ücretlerinin şimdiki durumuna tepki vermezler, aynı zamanda ücretlerinde meydana gelebilecek potansiyel değişikliklere de tepki verirler. Bu nedenle, bireyin hem mevcut iş durumundaki tepkilere odaklanan, hem de gelecekte ücrette beklenen değişikliklere verilecek tepkiye odaklanan birer alt model içermektedir.²²⁷

Bu bahsedilen kuramlar ve modeller içinde genel-geçer ve temel oluşturmuş Adams'ın Adalet Teorisini ve Lawler'in Ücret Tatmini Kuramını daha dikkatle ele almak faydalı olacaktır. Adams'ın Adalet Teorisi modeli bir değişim ilişkisine dayanmaktadır. Bahsedilen değişim, bireyin emeğini, ücret için değiştirmesi durumudur. Değişim de birey için önemli olan, kendi girdileridir. Bunlar; öğrenim,

²²⁵ Heneman and Schwab, **a.g.e.**, ss. 129-141

²²⁶ Larry H. Faulke, "Pay Satisfaction Consequences: Development and Test of a Theoretical Model", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Louisiana Devlet Üniversitesi, 2002. s.7. akt. Baştürk, **a.g.e.**, s. 24

²²⁷ Baştürk, **a.g.e.**, s. 24

zeka, deneyim, eğitim, yetenek, yaş, kıdem, cinsiyet, sosyal statü, yani kısacası işte tükettiği emeklerdir. Bu girdilere görünüş, sağlık durumu, dinçlik gibi nitelikler de eklenebilir. Bireyin bu girdileri karşılığında elde ettiği sonuçlar, ücret, işe ilişkin ödüller, kıdem tazminatı, sosyal yararlar, iş statüsü gibi işten kazanılanların tümünü oluşturmaktadır. Adams'a göre, değiştirme işleminde karşılıklı olarak alınan ve verilen şeyler, her iki taraf için tatmin oluşturmuşsa, bir problem olmamaktadır. Eşitlik teorisine göre, çalışanlar, örgüte sağladıkları katkı ile örgütten elde ettikleri kazanımları oransal olarak karşılaştırır. Çalışanlar, sonuçları, yani kendi katkı-kazanım oranlarını, aynı ya da benzer işleri yapan diğer çalışanların katkı-kazanım oranları ile de karşılaştırıp örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar verir.

Yapılan karşılaştırmaların sonucunun eşitlik olarak algılanması durumunda, işletme faaliyetlerinde bulunan çalışanların girdileri daha fazla olacak, ve görevlerinde ve tutumlarında olumlu davranış sergileyeceklerdir. Bu tür karşılaştırmalarda, çalışanın diğer çalışanlara göre eşit ücret alması sorun olmayacaktır. Fakat bireyin az ücret alması durumlarında, personel adaletsizlik olduğunu düşünüp, işverene olan güveni ve tatminsizlik sonucunda işinde gerileme olacaktır.²²⁸

Lawler'ın Ücret Tatmini Kuramında, birey, aldığı gerçek ücretle, alması gerektiğini düşündüğü ücreti karşılaştırır ve bu karşılaştırma sonucunun yorumuna göre tatmin veya tatminsizlik duyar. Lawler'a göre, Anlaşmazlık Kuramı (Discrepancy Theory) ve Eşitlik-Hakkaniyet Kuramı (Equity Theory) birbiriyle çelişen iki kuramdır. Bu iki kuramdan hareket ederek, Lawler bu konuda bir model geliştirmiştir. Kısacası, birey kendi girdilerini yüksek algılıyorsa, alması gerektiğini düşündüğü ücrete ilişkin algıları da yüksek olmaktadır. Bireyin, ücretinin ne kadar olması gerektiğine ilişkin algısı, aynı zamanda bireyin diğerlerinin ücretinin ne kadar olduğu algısı ile onların girdilerine ilişkin algısından da etkilenmektedir.

Bu model, iki nedenden dolayı eleştirilmektedir. Bunlardan birincisi, modelin ücret tatmininin ne olduğundan çok, tatmin duygusunun nasıl oluştuğuna ilişkin kavramsal sürece odaklanmasıdır. İkincisi ise, Lawler'ın ücret tatmini tanımının,

²²⁸ A.e. s. 27

ücret ve ek yararların miktarına veya türüne karar verirken kullanılan prosedürlere ilişkin tatmini içermemesidir.

Çalışan, diğer çalışanlarla yaptığı karşılaştırmalar sonrasında bir eşitsizlik durumu görüyorsa ya da algılıyorsa, bu durum bireyin tatminsizliğine yol açar. Tatminsizlik bireyde belli etkilere neden olur ve birey dengeyi sağlayabilmek için hareket eder. Ücret tatmini, bireylerin iş tatminini de etkilemektedir. Herzberg'e göre bireyin ücret tatmini duyması, iş tatminsizliğini ortadan kaldırmamakta, fakat bireyin ücretinden tatminsizlik duyması, iş tatminsizliğine de neden olabilmektedir.²²⁹

Çalışanlar, ücret tatminsizliği algılasa, kurum içi anlaşmazlıklar, grevler, işe geç gelmeler, işe gelmemeler ve işi bırakmalar ve işle ilgili psikolojik olumsuz algılamalar ortaya çıkar. Bu sonuçların arasında en önemlisi çalışanın verimliliği azalır dolayısıyla işletmenin maliyeti artar ve kârı azalır. Bazı işgörenler, geçim masrafları için yeterli paraya sahip olmadıklarını hisseder. Onlar ayrıca borçları hakkında da endişelenirler ve emeklilik için birikimlerinden ve bütün parasal durumlarından memnun değildirler.²³⁰ Bu memnuniyetsizlik iş ortamına da taşınabilir.

Yukarıda bahsedilen durumlar ücret tatminsizliğinin bir sonucudur. Bu yüzden ücret tatmininin sağlandığı bir örgütte yukarıda bahsedilen sonuçlar ortaya çıkmayacaktır. Bu bilgiler doğrultusunda ücret tatmininin sonuçları şu şekilde belirtilebilir:

- Çalışanlar, örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar verebilecektir.
- Çalışanların, örgüt için çalışmaya devam etmeye razı olup olmadıklarını belirleyecektir.
- Çalışanların, motivasyonunun artmasına neden olacaktır ve sonucunda da birey, grup ve örgüt performansını olumlu yönde etkileyecektir.
- Çalışanın, yeteneklerini arttırmasına, yükselme güdüsüne sahip olmasına neden olacaktır.

²²⁹ A.e., s. 34

²³⁰ Jinhee Kim and E. Thomas Carman, **Financial Stress, Pay Satisfaction and Workplace Performance**, Ocak/Şubat 2004. Sage Publications, s.s. 73

➤ Çalışanın, temel ve genel ihtiyaçlarını karşılayacaktır ve çalışanın gelecekle ilgili endişelerini azaltacaktır.

➤ Çalışanların, iş tatminlerini olumlu yönde etkilerken, işletmelerin de iyi personel istihdamını sağlayarak gelişim ve büyüme sürecini devam ettirmelerine yardımcı olacaktır.

➤ Çalışanların, işyeri devamsızlığı azalacaktır ve işten ayrılmalar azalacaktır.

➤ İş tatminini arttıracaktır, iş tatmininin artması iş gücü devrini olumlu yönde etkileyecektir.

➤ Çalışanın, kendisini değerli hissetmesine yol açacak ve örgüte bağlılığı artacaktır.

Ücret tatmininin, önemli sayılabilecek sonuçları içerisinde çalışanların örgütsel bağlılığını etkilemesi örgütlerin arzu ettiği bir sonuçtur. Şimdi ücret tatmininin örgütsel bağlılığa olan etkisini inceleyeceğiz.

2.6. ÜCRET TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Her örgütün temel hedeflerinden birisi de üyelerinin örgüte bağlılığını arttırmaktır. Yapılan araştırmalar örgüte bağlılığı yüksek çalışanların görevlerini yerine getirmede daha fazla çaba sarf ettiğini göstermektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı sağlam olan işgörenler, örgüt içerisinde daha uzun süre barındıkları için örgüt ile olumlu ilişkiler kurabildiklerinden söz etmektedirler. Bununla birlikte üst düzeyde bir performans sergileyen eğitilmiş bir çalışanın, uzun vadede örgüte katkısının devam etmesi, verimlilik düzeyinin artmasına katkı sağlamaktadır. Çünkü örgüte bağlılığı güçlü olan işgören, örgütten ayrılmayı düşünmeyecek ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde yardımcı olacaktır.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar sadece kendilerini ilgilendiren hususlarla değil ,aynı zamanda örgütü ilgilendiren her konuyla da ilgilenebilirler. Kaynakların kullanımında veya kendilerine verilen aletler veya teknoloji kullanımında daha

dikkatli olabilirler. Bütün bunların sonucunda işleri ve örgütleri onlar için önemli hale gelir ve işlerine gereken özeni titizlikle yerine getirirler.²³¹

Örgütsel bağlılığı etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bunlar genellikle kişisel faktörler ve örgütsel faktörler başlıkları altında incelenmektedir. Kişisel faktörler, cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim seviyesi ve kişilik gibi unsurlardır. Örgütsel faktörler ise çalışma koşulları, ücret, çalışma grubu, yönetim, işin kendisi ve yükselme olanaklarıdır. Ücret tatmini de örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biridir.

Literatürde ücret tatmininin örgütsel bağlılıkta önemli bir değişken olduğu ifade edilmektedir.²³² Kaynaklarını verimli ve etkin kullanmak isteyen bütün işletmeler, maliyetlerini en aza indirerek verimlilik artışı sağlamayı isterler. Kaynaklarını doğru kullanan işletmeler varlıklarını daha sağlıklı bir biçimde sürdürebilirler. Bu kaynakların en önemlisi şüphesiz insandır. Çünkü örgüt ve birey birbirinden ayrı kavramlar olarak düşünülemez.²³³ Bu yüzden örgütler, insanı, örgüt için çalışan ve örgütün hedeflerini koruyup kollayan bir forma sokmalıdır kısacası kendisine bağlamalıdır.

Çalışanı memnun işletmeler, işverene karşı tutumu ve iş tatmini bakımından olumlu bağlılıktan uzak işletmelere göre daha etkili olma eğilimindedir ve ücret tatmininin örgütsel bağlılıkta önemli bir ölçü olduğu ifade edilmektedir.²³⁴ Bu yüzden örgütler, insanı, örgüt için çalışan ve örgütün hedeflerini koruyup kollayan bir forma sokmalıdır kısacası kendisine bağlamalıdır.

Ücret Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde;

- **Motivasyon** :Örgüt kavramı ile ilgili çalışmaların başlangıcından bugüne, ücret (ödeme), çalışanların davranışlarını motive etmek için önemli bir ödül olarak

²³¹ Karaca, **a.g.e.**, s. 65

²³² Christina Sweins and Panu Kalmi, “Pay Knowledge, Pay Satisfaction And Employee Commitment: Evidence From Finnish Profit-Sharing Schemes”, **Human Resource Management Journal**, Vol 18, no 4, 2008. pp.366–385

²³³ Hasan Türkoğlu, “İş tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011. s. 27

²³⁴ Sweins and Kalmi, **A.g.e.**, pp.366–385

kabul edilmiştir.²³⁵ Çalışanlara ödemeler, doğrudan ve dolaylı olarak yapılabileceği gibi parasal ve parasal nitelikte olmayan ödüllendirme şeklinde de olabilmektedir. Maaş ve ücretler, ikramiye, prim ve komisyonlar doğrudan yapılan parasal ödemeleri oluşturmaktadır. İzin-tatil hakkı, sigorta ve benzerleri dolaylı parasal ücretlendirmeye örnek olarak verilebilir. Övgü, takdir, tanınma gibi parasal olmayan ödüller de çalışanların iş tatminini ve performansını artıran ödeme sistemi biçimleridir. Örgütsel bağlılığın gelişmesinde bu ödüllerin önemi çok büyüktür.

- **İşten Ayrılma** :“Frederick Herzberg’in motive edici ve hijyen faktörler içinde ele aldığı gibi, ücret, işin içeriğinden çok, dışsal güdüleme özelliğine sahip bir faktördür”.²³⁶ Konu ile ilgili yapılan bir takım araştırmalar, dışsal güdülemenin işten ayrılma eğilimi ile yüksek oranda bağlantılı olduğunu, işten ayrılma davranışı sergilenmesiyle daha az bağlantılı olduğunu saptamıştır. Bu durumun ortaya çıkmasına neden olarak, ekonomik sıkıntılar ve başka iş imkanlarının sınırlı oluşu gösterilmiştir.²³⁷

- **Ücret Düzeyi** :Ücret tatmini, büyük ölçüde, işgörenlerin aldıkları asıl ücret düzeyiyle hak ettiklerini düşündükleri ücret düzeyini karşılaştırmaları sonucu ortaya çıkmaktadır.²³⁸ Buradan anlaşılacağı üzere işgören, emeğinin karşılığını alabileceğini düşündüğü örgütlerle çalışmak ister ya da sürdürmek ister. Çünkü işgörenin belirli bir işletmeyi seçmesi, orada devam etmesi, görevine kolayca adapte olması, iş tatmini ve gösterdiği performans, kendisine sunulan ödeme(ücret) düzeyi ve ödüllerle bağlantılıdır. İş tatmininin sağlanabilmesi için önerilen ücret düzeyinin çalışanın beklentisini karşılayacak ücrete denk olması gerekmektedir.

- **Verimlilik** :Ücret düzeylerinin yüksek tutulması örgütsel bağlılığı,uzun dönemde de verimliliği artırıcı bir etki gösterebilir. Zira, ücret düzeyi yüksek olan işgörenler hizmetlerini geliştirerek, ustalıklarını ve yeteneklerini kullandıklarında firmaya sağladıkları katkılarını arttırabilir. Dolayısıyla beklediğinden fazla ücret

²³⁵Maume, D.J., Relationship Between Organizational Commitment And Pay Satisfaction < <http://www.ukessays.com/essays/management/relationship-between-organizational-commitment-and-pay-satisfaction-management-essay.php>> Erişim Tarihi: 08.04.2014. pp.16-18

²³⁶ Keleş, **a.g.e.**, s. 63

²³⁷ **A.e.**

²³⁸ Bert Schreurs, Hannes Guenter, “*Désirée Schumacher, IJ. Hetty Van Emmerik, And Guy Notelaers*” **Human Resource Management**, May–June 2013. Vol. 52, No. 3. Pp. 399–421, 2013. Wiley Periodicals, Inc.p. 400

alan işgörenin, işten ayrılma düşüncesi azalmakta ve örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır.²³⁹

- **İşgören Maliyeti:** Ücret tatmini artarsa, işgörenler işlerinden tatmin olacaklar, örgütlerine bağlılıkları yüksek ve örgütlerinden ayrılma niyeti düşük olacaktır.²⁴⁰ Bu da örgüt açısından uzun dönemde maliyetlerin azalmasına neden olacaktır. Bundan dolayı, örgütler işgörene ödedikleri ücretleri maliyet olarak görmemelidir. Çünkü ücretler tatminkâr olmazsa, çalışanlar örgütte çalışmaktan tatmin olamayacaktır. Ücretinin, beklediğinin çok altında olduğunu düşünen işgörenler, kendilerini işlerine veremeyecekler, yaptıkları işlerde hata oranı yükselecek ve ilk fırsatta örgütten ayrılmayı düşüneceklerdir.

- **Dağıtım Adaleti:** Çalışanların aldıkları ücret kadar ücret dağıtımındaki eşitliği algılamaları da bağlılıklarını etkiler. İşletmedeki çalışanın ücret adaletsizliğini görmesi durumunda işletmeye olan güveni zayıflar ve işletmeye olan bağlılığı giderek düşer. Yapılan araştırmalara göre çalışanlar, örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algırlarsa bağlılıkları o derece artmaktadır.

Türk literatüründe ücret tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi konu edinen araştırmaların çok yetersiz olduğu görülmektedir. Yabancı kaynaklı literatür taramalarında da, ücret tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki bağlantıyı inceleyen araştırmaların çoğunun memnuniyet odaklı veya ücret tatmini ile diğer bazı etkenleri konu edinen çalışmalar olduğu görülmektedir.²⁴¹ Bunun yanı sıra, üzerinde sıkça durulan ve alan araştırmalarına sıklıkla konu olan literatür çalışmaları, örgütsel bağlılık ile ücret tatminine benzer kavramlar olmaktadır.

Ücret tatmininin örgütsel bağlılıkla ilişkisini inceleyen yurtdışı literatüründeki araştırmaların bazılarının sonuçları aşağıda incelenmiştir:

➤ **Vanderberghe ve Tremblay** tarafından sağlık sektöründe yapılan bir çalışmada ücret tatmininin örgütsel bağlılığın normatif boyutu ile olumlu ve anlamlı

²³⁹ Şen, a.g.e., s. 57

²⁴⁰ Schreurs and Guenter, a.g.e., Pp. 399–421

²⁴¹ Vandenberghe Christian and Tremblay Michel, “ *The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study*”, **J Bus Psychol**, 2008. Volume: 22, pp.275–286

ilişkili olduğu, ücretlerinden tatmin düzeyleri yüksek olan çalışanların normatif bağlılık düzeylerinin de yüksek olduğu ve ücret tatmininin istihdam seçeneklerinin azlığına dayanan bağlılığı azalttığı belirlenmiştir.²⁴²

➤ **Suma ve Lesha** tarafından Arnavutluk'ta kamu sektöründe belediye çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada da ücret tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir.²⁴³

➤ **Xiao ve Froese** tarafından Çin'de otomotiv fabrikalarında faaliyet gösteren 191 beyaz yakalı çalışan üzerinde yapılan araştırmanın sonucunda çalışanların ücret tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğu, ücretlerinden daha çok tatmin olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının da daha yüksek olduğu belirlenmiştir.²⁴⁴

➤ **Malik, Nawab, Naeem ve Danish** tarafından Pakistan'daki iki büyük kamu üniversitesinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda da öğretim üyelerinin ücret tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğu belirlenmiş ve ücretlerinden tatmin olan çalışanların örgütlerine daha çok bağlı oldukları tespit edilmiştir.²⁴⁵

➤ **Thomas ve Nagalingappa** tarafından 70 beyaz yakalı çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda, çalışanların örgütsel adalet ve ücret tatmininin önemli bir bileşeni olarak dağıtım adaleti algılarının, etkileşimsel adalet algısına göre örgütsel bağlılığın daha güçlü bir belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir.²⁴⁶

➤ **Teeraprasert, Piriyakul ve Khantanapha** tarafından Bangkok'da 330 nitelsiz çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda da çalışanların

²⁴² Vanderberghe and Tremblay, pp.275-286.

²⁴³ Saimir Suma and Jonida Lesha, "Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Shkodra Municipality", **European Scientific Journal**, Vol. IX, No:17, 2013. pp.41-51

²⁴⁴ Shu-Feng Xiao and Fabian Jintae Froese, "Work Values, Job Satisfaction and Organizational Commitment in China", **Academy Of International Business Annual Conference**, July 1, 2008. Milan, Italy, p.18

²⁴⁵ Muhammad Ehsan Malik, Samina Nawab, Basharat Naeem, Rizwan Qaiser Danish, "Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan", **International Journal of Business and Management**, Vol.V, No:6, 2010. pp 17-26

²⁴⁶ Princy Thomas and G. Nagalingappa, "Consequences of Perceived Organizational Justice: An Empirical Study of White-Collar Employees", **Journal of Arts, Science and Commerce**, Vol. III, Issue:2, 2012. pp. 54-63

ücret tatminlerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu, ücret tatmini yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu belirlenmiştir.²⁴⁷

➤ Bununla birlikte **Wang** tarafından Tayvan'da bankacılık sektöründe çalışan 355 kişi üzerinde gerçekleştirilen tez çalışmasının sonucunda ücret tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.²⁴⁸

➤ Ayrıca **Ogunleye, Odebiyi ve Olaoye** tarafından Nijerya'da 10 banka her bankadan tesadüfi olarak 7 kişi seçilerek toplam 70 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda ücret tatmininin örgüt bağlılığı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı belirlenmiştir.²⁴⁹

İster yerli ister yabancı araştırma sahalarında olsun örgütsel bağlılığın ücret tatmini ile ilişkisini konu edinen inceleme ve saha araştırmalarına gereken önemin daha çok verilmesi gerektiği, bu alanda yapılacak olan literatür ve analiz çalışmalarının alanyazınına daha çok katkı sağlayacağına önemi anlaşılacak şekilde yapılan bu çalışmanın diğer araştırmacılara da yol gösterici nitelikte olacağı görülmektedir. İşletmelerin örgütsel hedeflere ulaşılmasına yönelik çalışmalarında ücret tatmininin kritik bir faktör olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, işverenlerin çalışanlara işletmeye yaptıkları katkıları karşılığında, ücret ve benzeri ödemelerle işgörenin ücret yönünden tatmin olması için gerekli düzenlemeleri yapmaları gerekmektedir. Çalışana ödenen ücret genellikle performans için bir teşvik olarak kullanılır ve bunun yanında örgüt içerisinde işgörenler arasında en iyi çalışanları korumak ve motivasyonu arttırmak için de bir araç vazifesi görmektedir. Yapılan bazı yakın nitelikli çalışmalarda, çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlamanın en önemli yollarından birinin ücret tatmini olduğu görülmektedir. Ücret tatmini, çalışanın işini değerlendirmesi ile ortaya çıkan olumlu bağlılıktır. Çalışanın ücret tatminini, yaptığı işte kendi yeteneklerini daha üst düzey performans ile kullanabilmesi, işin ona statü

²⁴⁷ Sirapirom Teeraprasert, Rapeepun Piriyaikul and Napaporn Khantanapha "Influencing Factors to Job Satisfaction and Organizational Commitment in Manufacturing Organization, Affect to Turnover Intention: A Context of Thai Fashion Industry", **The 2012 International Conference on Business and Management**, 6-7 September 2012. Phuket, Thailand, pp. 551-562

²⁴⁸ Chin-Chih Wang, **a.g.e.**, p.119

²⁴⁹ P. O. Ogunleye, I. I. Odebiyi ve B. O. Olaoye, "Exploring the Relationship between Job Satisfaction Dimensions and Organizational Commitment among Nigerian Banks Employees", **International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences**, Vol.II, No:6, 2013. pp. 85-95

sağlaması, iş içinde terfi olanaklarının yer alması, emeğinin karşılığını fazlasıyla görmesi gibi faktörler etkilemektedir. Çalışanlar bu faktörlerin kendi beklentilerini karşıladığı ölçüde ücret tatmini elde edecektir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN ÜCRET TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Araştırmanın bu bölümünde, ilgili konuda gerçekleştirilen alan araştırmasının amacı ve önemi, evreni ve örnekleme, varsayımı ve sınırlılıkları ve metodolojisi üzerinde durulmuştur. Sonrasında ise araştırma ile elde edilen bulgu ve sonuçlara yer verilmiş, bu bulgu ve sonuçlar doğrultusunda uygulayıcılara önerilerde bulunulmuştur.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın temel amacı; işgörenlerin ücretlerine ilişkin tatmin düzeylerinin ve örgüte bağlılıklarının belirlenmesi ve finansal ücrete ve finansal olmayan ücret unsurlarına yönelik tatmin olmak üzere iki boyutta incelenen ücret tatmininin örgüte bağlılıkları ile ilişkili olup olmadığının ve örgüte bağlılığı etkileyip etkilemediğinin ortaya konulmasıdır. Bununla birlikte işgörenlerin ücret tatminleri ve örgüte bağlılıklarının, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaş, işyerinde çalışma süresi, çalışılan sektör gibi bazı demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırmanın alt amacını oluşturmaktadır.

İşgörenlerin örgüte bağlılıklarının artırılması hem işletme verimliliği açısından hem de işgören performansı açısından oldukça önemlidir. İlk kısımda da incelendiği üzere, işgörenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlerin başında da ücret tatmini geldiği görülmektedir. Ülkemizde ücret konusunun alan yazınında ve uygulamada hak ettiği ilgiyi görmediği de düşünüldüğünde; finansal ücret ve finansal olmayan ücret unsurlarından hangisine yönelik tatminin yüksek olduğunun, hangisinin örgütsel bağlılıkla daha çok ilişkili olduğunun ve hangisinin örgütsel bağlılığı daha çok etkilediğinin, işgörenlerin ücretlerine yönelik tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının bazı demografik faktörlere göre farklılık gösterip

göstermediğinin belirlenmeye çalışıldığı bu araştırmanın önemli olduğu ve ortaya koyduğu bulgu ve sonuçlarla ilgili yazına katkı sağlayacağı söylenebilir.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde bankacılık ve ulaşım sektöründe çalışan işgörenler oluşturmaktadır. İlgili evren kapsamında, zaman kısıtı nedeniyle iradi örnekleme yöntemi tercih edilerek ilgili sektörlerde çalışan 573 kişiye ulaşılmış bunlardan 230 kişinin anket formunu doldurması sağlanmıştır. 5 adet anket formu geçersiz olduğu için araştırma kapsamından çıkarılmış, kalan 225 anket formu araştırmaya dahil edilmiştir. Sonuç itibarıyla araştırma 225 işgören kapsamında gerçekleştirilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırma kapsamında verilere ulaşmak için yararlanılabilecek en uygun yöntemin, anket yöntemi olduğu düşünülmüştür. Konuyla ilgili veri toplamak için geliştirilen anketin içerik geçerliliği için uzman kanısı yeterli bulunmuştur. Uzman kişilere danışılarak hazırlanan anket formu ile 30 kişi kapsamında bir pilot çalışma yapılmış, elde edilen sonuçlar doğrultusunda tekrar uzman kişilere danışılarak anket formuna son hali verilmiştir. Veri toplamak için en uygun yöntemin anket yöntemi olduğunun ve anket formunun içerik geçerliliği açısından uzman kanısına dayalı olarak uygun bulunduğu düşünülmesi, anketleri yanıtlayan katılımcıların anket formlarında yer alan ifadeleri aynı şekilde algıladıklarının, belirttikleri düşüncelerin geçerli ve doğru olduğunun ve anket verilerinin analizinde kullanılan veri analiz yöntemlerinin araştırma amacına en uygun değerlendirme yolları olarak kabul edilmesi, araştırmanın varsayımları olarak belirtilebilir.

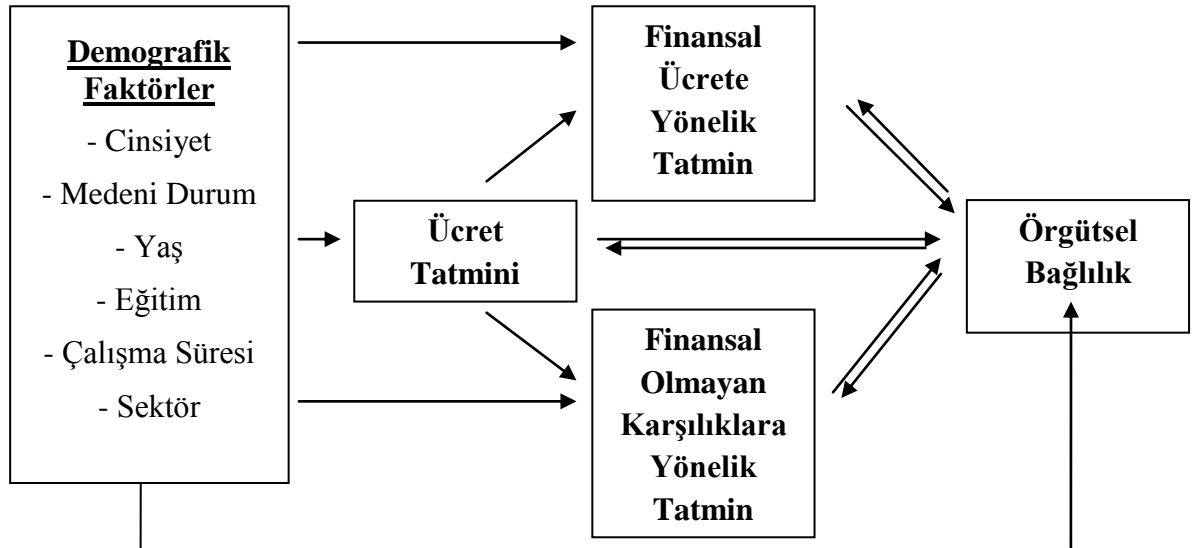
Bunun yanında araştırmanın kapsamı, zaman ve maliyet gibi nedenlerle İstanbul ilinde bankacılık ve ulaşım sektöründe faaliyet gösteren iki işletmede çalışan işgörenler ile sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının İstanbul ilinde bankacılık ve ulaşım sektöründe faaliyet gösteren iki işletmede çalışan işgörenlerin görüşleri ile sınırlı olduğu söylenebilir. Buna göre araştırma ile elde edilen bulgu ve sonuçların tüm İstanbul ve anakütleden ziyade, örneklem/katılımcıların tutumlarını yansıttığının kabulü uygun olacaktır.

3.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu başlık altında araştırmanın modeli, hipotezleri, veri toplama yöntemi ve aracı ve verilerin nasıl analiz edildiği incelenecektir.

3.4.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmamızın modelinde betimsel ve ilişkisel yöntem kullanılmıştır. Katılımcıların mevcut olan özelliklerinde herhangi bir değişiklik yapılmadan veriler toplanmış ve var olun durumlar hakkında katılımcıların görüşlerine başvurulmuştur. Çalışmamıza konu olan olay, kendi şartları içinde olduğu gibi tanımlanmıştır. Bu bağlamda çalışanların ücretlendirme sisteminden tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları belirlenmek istendiğinden dolayı betimsel tarama modeline dayanmaktadır. Bu bağlamda çalışanların ücret tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler belirlenmek istendiğinden dolayı çalışma aynı zamanda ilişkisel tarama modeline dayanmaktadır. (Karasar, 2006). Araştırmanın değişkenleri ve modeli Şekil 2 üzerinde görülebilir.



Şekil 2: Araştırmanın Modeli

3.4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amaçlarına bağlı olarak; ücret tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine, ücret tatmininin örgütsel bağlılığa etkisine ve hem

ücret tatmininin hem de örgütsel bağlılığın demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesine yönelik farklı hipotezler geliştirilmiştir. Buna göre hipotezler aşağıdaki gibidir.

H₁: İşgörenlerin genel ücret tatminleri ile örgüte bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H_{1a}: İşgörenlerin finansal ücretlerine yönelik tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H_{1b}: İşgörenlerin finansal olmayan karşılıklara yönelik tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H₂: İşgörenlerin genel ücret tatmini örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilidir.

H₃: İşgörenlerin cinsiyetine göre genel ücret tatminleri farklılık göstermektedir.

H_{3a}: İşgörenlerin cinsiyetine göre finansal ücretlerine yönelik tatminleri farklılık göstermektedir.

H_{3b}: İşgörenlerin cinsiyetine göre finansal olmayan karşılıklara yönelik tatminleri farklılık göstermektedir.

H₄: İşgörenlerin cinsiyetine göre örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.

H₅: İşgörenlerin medeni durumuna göre genel ücret tatminleri farklılık göstermektedir.

H_{5a}: İşgörenlerin medeni durumuna göre finansal ücretlerine yönelik tatminleri farklılık göstermektedir.

H_{5b}: İşgörenlerin medeni durumuna göre finansal olmayan karşılıklara yönelik tatminleri farklılık göstermektedir.

H₆: İşgörenlerin medeni durumuna göre örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.

H₇: İşgörenlerin eğitim düzeyine göre genel ücret tatminleri farklılık göstermektedir.

H_{7a}: İşgörenlerin eğitim düzeyine göre finansal ücretlerine yönelik tatminleri farklılık göstermektedir.

H_{7b}: İşgörenlerin eğitim düzeyine göre finansal olmayan karşılıklara yönelik tatminleri farklılık göstermektedir.

H₈: İşgörenlerin eğitim düzeyine göre örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.

H₉: İşgörenlerin yaş gruplarına göre genel ücret tatminleri farklılık göstermektedir.

H_{9a}: İşgörenlerin yaş gruplarına göre finansal ücretlerine yönelik tatminleri farklılık göstermektedir.

H_{9b}: İşgörenlerin yaş gruplarına göre finansal olmayan karşılıklara yönelik tatminleri farklılık göstermektedir.

H₁₀: İşgörenlerin yaş gruplarına göre örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.

H₁₁: İşgörenlerin işyerinde çalışma süresine göre genel ücret tatminleri farklılık göstermektedir.

H_{11a}: İşgörenlerin işyerinde çalışma süresine göre finansal ücretlerine yönelik tatminleri farklılık göstermektedir.

H_{11b}: İşgörenlerin işyerinde çalışma süresine göre finansal olmayan karşılıklara yönelik tatminleri farklılık göstermektedir.

H₁₂: İşgörenlerin işyerinde çalışma süresine göre örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.

H₁₃: İşgörenlerin çalıştıkları sektöre göre genel ücret tatminleri farklılık göstermektedir.

H_{13a}: İşgörenlerin çalıştıkları sektöre göre finansal ücretlerine yönelik tatminleri farklılık göstermektedir.

H_{13b}: İşgörenlerin çalıştıkları sektöre göre finansal olmayan karşılıklara yönelik tatminleri tatmin farklılık göstermektedir.

H₁₄: İşgörenlerin çalıştıkları sektöre göre örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.

3.4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Ücret Tatmini Ölçeği, ikinci bölümde Örgütsel Bağlılık Ölçeği, son bölümde ise kişisel bilgi formu yer almıştır.

Ücret Tatmini Ölçeği

Ücret tatmini ölçeği için, yurtdışı ve yurtiçi makale, bildiri ve tezler kapsamında ilgili literatür ayrıntılı şekilde taranmış ve başta Heneman ve Schwab (1985) olmak üzere konuyla ilgili yazarlar tarafından geliştirilen ölçeklerden yararlanılarak tez danışmanı ile birlikte araştırmacının kendisi tarafından bir ücret tatmini ölçeği geliştirilmiştir. Ücret yapısına, ücret artışlarına, performansa dayalı ücrete, finansal olmayan unsurlara, toplam ücret düzeyine ve ücretlemeyle ilgili prosedürlere yönelik tatmini ölçmek üzere altı boyut ve toplam onsekiz ifadeden oluşacak şekilde hazırlanan beşli Likert tipi ölçeğin içerik geçerliliği için, ilgili konularda akademik yayınları, deneyimi ve uzmanlığı olan öğretim üyeleri ve diğer uzman kişilere başvurulmuş ve bu kişilerin de görüş ve önerilerinden yararlanılmıştır. Bu değerlendirmeler neticesinde tez danışmanı ile tekrar iletişimde bulunularak taslak anket formu oluşturulmuştur. Oluşturulan ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek içinse, örnekleme ifade ettiği düşünülen 30 kişi kapsamında bir pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Söz konusu altı boyuta göre ifadelerin gruplanıp gruplanmadığının ve anlaşılmanın ya da herkes tarafından aynı şekilde algılanmayan ifadeler olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan pilot uygulama sonucunda elde edilen veriler faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizine yönelik sonuçlar Tablo 1 ve Tablo 2'de görülebilir.

Tablo 1: Pilot Çalışma Sonrası KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

	KMO	,663
Bartlett's Testi	Ki-kare değeri	479,414
	Df	153
	Anlamlılık değeri	,000

Tablo 2: Pilot Çalışma Sonrası Faktör Analizi Sonuç Tablosu

Faktör	Özdeğer	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Varyans Yüzdesi %
1	9,172	50,955	50,955
2	2,394	13,301	64,255
3	1,944	10,801	75,057

Tablolardan da görüldüğü üzere faktör analizi sonucunda üç faktörlü bir yapının ortaya çıktığı belirlenmiştir. Tez danışmanı ile yapılan değerlendirmeler neticesinde, KMO değerinin de nispeten düşük olması nedeniyle, güvenilirliği düşüren veya faktör yükleri alt kesim noktasının altında olan beş ifade ölçekten çıkartılmış ve kalan ifadeler için veriler tekrar faktör analizine tabi tutulmuştur. İkinci kez yapılan faktör analizine yönelik sonuçlar Tablo 3 ve Tablo 4'te görülebilir.

Tablo 3: Bazı İfadeler Çıkarıldıktan Sonra KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

	KMO	,860
Bartlett's Testi	Ki-kare değeri	286,088
	Df	78
	Anlamlılık değeri	,000

Tablo 4: Bazı İfadeler Çıkarıldıktan Sonra Faktör Analizi Sonuç Tablosu

Faktör	Özdeğer	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Varyans Yüzdesi %
1	7,282	56,012	56,012
2	2,096	16,126	72,138

Tablolardan da görüldüğü üzere ikinci kez yapılan faktör analizi sonucunda; ücret yapısı, ücret artışları, performansa dayalı ücret, toplam ücret düzeyi ve ücretlemeyle ilgili prosedürlere yönelik toplam on ifade “finansal ücret unsurlarına yönelik tatmin” başlığı altında, finansal ücretle ilgili olmayıp ek yararlaraya yönelik tatminin belirlenmeye çalışıldığı üç ifade ise “finansal olmayan ücret unsurlarına yönelik tatmin” başlığı altında toplandığı belirlenmiş ve iki faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. İfadelerin nasıl gruplandığını gösteren Döndürülmüş Faktör Matrisi aşağıda görülebilir.

Tablo 5: Döndürülmüş Faktör Matrisi

		Bileşenler	
		1	2
A1	İşletmedeki diğer işlere ödenen temel ücretlerle karşılaştırdığımda kendi ücretim	,856	-,226
A3	Yaptığım işe göre aldığım temel ücret	,881	,045
A5	Ücretimde daha önce yapılan artışlar	,897	-,177
A6	Ücret artışının belirlenmesinde kullanılan kriterler	,862	,007
A8	Niteliklerimi göz önünde bulundurduğumda bana ödenen ücret)	,837	,174
A9	Elde ettiğim sonuçları dikkate aldığımda bana ödenen ücret	,827	,075
A10	İşletme tarafından bana sağlanan yan haklar (sigorta kapsamı, yemek, servis vb.)	-,238	,784
A11	Bana sağlanan yan hakların miktarı	,077	,842
A12	Aldığım yan hakların bana katkısı	,249	,715
A13	Kesintilerden sonra elime geçen net toplam ödeme tutarı	,750	,122
A15	Şu anki aylık toplam ücretimin yeterliliği	,822	,336
A17	Ücret politikalarının tutarlılığı	,905	-,031
A18	Ücretimin belirlenmesinde uygulanan prosedürler	,811	,108

Sonuç itibarıyla araştırmada pilot çalışmadan elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu ulaşılan iki faktörlü ve onüç ifadeli bir ölçek kullanılmıştır. Sınırları “1: Hiç tatmin edici değildir” ve “5: Oldukça tatmin edicidir” şeklinde belirlenen ölçeğin ifadelerine örnek olarak “İşletmedeki diğer işlere ödenen temel ücretlerle karşılaştırdığımda kendi ücretim”, “Kesintilerden sonra elime geçen net toplam ödeme tutarı” ve “İşletme tarafından bana sağlanan yan haklar (sigorta kapsamı, yemek, servis vb.)” verilebilir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada katılımcıların örgütsel bağlılıklarını belirlemek için Mowday ve diğ. (1982) tarafından 15 ifadeli olarak geliştirilen ölçeğin daha kısa bir şekli olan;

örgütsel bağlılığı tek boyut (duygusal bağlılık) ve 9 ifade ile ölçen beşli Likert tipi "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır²⁵⁰. Sınırları "1: Hiç katılmıyorum" ve "5: Kesinlikle katılıyorum" şeklinde belirlenen ölçeğin ifadelerine örnek olarak "İşletmemin başarılı olabilmesi için benden beklenilenden daha fazlasını ortaya koymak isterim", "Arkadaşlarıma bu kurumun çalışmak için mükemmel bir yer olduğundan bahsederim" ve "Kurumumun geleceğini önemsiyorum" verilebilir.

Kişisel Bilgiler

Yukarıda belirtilen iki ölçekteki ifadelere, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve sektör gibi örneklemin demografik niteliklerine ait sorular da ilave edilerek anket formuna son hali verilmiştir.

²⁵⁰ Fields, Dail L. Fields, Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis, USA: Sage, 2002. p.49

3.4.4. Veri Analizi

Araştırmada kullanılan anket formunun nihai hali için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bunun yanında araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan tüm hipotezlerin testi için, anket yoluyla elde edilen veriler belirli analizlere tabi tutulmuştur. Gerek geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin sonuçlarına, gerekse de verilerin analizi için uygulanan testlere yönelik bilgiler aşağıda görülebilir.

3.4.4.1. Ölçeklerin Geçerliliği

Geçerlilik kavramı,ölçekteki soruların ölçmeyi amaçladığı özelliği doğru ölçebilme derecesidir. Pilot çalışma sonrasında 13 ifadeden oluşan ücret tatmini ölçeğinin yapısal geçerliliğini belirlemek için Faktör Analizi uygulanmıştır. Yapılan faktör analizinde Varimax Rotasyonu kullanılmış ve faktör yükleri için alt kesim noktası 0,60 olarak kabul edilmiştir. Tablo 6’da da görüleceği üzere Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) sonucunda, KMO değeri 0,891 olarak bulunmuştur. Mükemmel olarak adlandırılabilir bu değere göre faktör analizi yapmak için örneklem yeterlidir. Bartlett Küresellik test değeri de (2294,335) değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek güçte bir ilişki olduğunu (anlamlılık değeri 0,000) göstermektedir. Ücret tatminiyle ilgili ölçeğin boyutlarına ilişkin ifadelerin faktör yüklerine ait aralık değerleri; finansal ücret unsurlarına yönelik tatmin (0,697-0,843) ve finansal olmayan karşılıklara yönelik tatmin (0,870-0,933) olarak hesaplanmıştır. Tablo 7’de de görülebileceği üzere, analiz sonucu elde edilen iki faktörün toplam varyansı açıklama oranı 0,693 tür. Birinci faktör değişkenliğin %49,01’ini, ikinci faktör %20,61’ini açıklamaktadır.

Tablo 6: KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

	KMO	,891
Bartlett's Testi	Ki-kare değeri	2294,335
	Df	105
	Anlamlılık değeri	,000

Tablo 7: Faktör Analizi Sonuç Tablosu

Faktör	Özdeğer	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Varyans Yüzdesi %
1	6,372	49,014	49,014
2	2,679	20,609	69,623

Örgütsel bağlılığı belirlemek için kullanılan dokuz ifadeli ölçeğin geçerliliği ise Cohen (1996) ve Mathieu ve Farr (1991) tarafından yapılan çalışmalarda belirlenmeye çalışılmıştır. İlgili yazarlar tarafından yapılan doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda, örgütsel bağlılık ölçeğinin konuyla ilgili geliştirilen diğer ölçeklerden (kariyer bağlılık ölçeği, işi benimseme ölçeği, iş tatmini ölçeği vb.) oldukça farklı olduğu belirlenmiştir²⁵¹.

3.4.4.2. Ölçeklerin Güvenilirliği

Güvenilirlik, bir araştırma için kullanılan ölçekteki tüm değişkenlerin birbirleri ile tutarlı olmasını ve iç uyumunu ifade eder. Çalışmamızda güvenilirliği tespit etmek amacıyla Cronbach's Alpha ((α) katsayısı kullanılmıştır. Kalaycı'ya göre (2008), değerlerin 0 ile 0,39 arasında olan ölçeklerin güvenilir olmadığını, 0,40 ile 0,59 arasında olan değerlerde olması düşük olduğunu, 0,60 ile 0,79 arasında çıkan değer katsayılarında ise yüksek derecede güvenilir olduğunu, 0,80, ile 1 arasında çıkan katsayılarında ise güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan iki ölçek ve alt boyutlar için güvenilirlik sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: Güvenilirlik Sonuçları

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
Genel Ücret Tatmini	13	0,925
- Finansal Ücrete Yönelik Tatmin	10	0,940
- Finansal Olmayan Karşılıklara Yönelik Tatmin	3	0,905
Örgütsel Bağlılık	9	0,872

²⁵¹ Fields, 2002: 49-50

Tablo 8’de görüldüğü üzere genel ücret tatmini ölçeği, finansal ücrete yönelik tatmin ve finansal olmayan karşılıklara yönelik tatmin boyutlarına yönelik ölçeklerin ve örgütsel bağlılık ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır.

3.4.4.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler

Araştırmada örnekleme oluşturan işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans dağılımları incelenmiştir. İşgörenlerin ücret tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının belirlenmesi için tanımlayıcı istatistiki analizlerden (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma) faydalanılmıştır. Ücret tatmininin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini ve ücret tatmininin örgütsel bağlılığa olan etkisini belirlemek içinse Regresyon ve Korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. İşgörenlerin ücret tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesinde ise Bağımsız Örneklem T Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)’nden yararlanılmıştır. Araştırma boyunca önem düzeyleri (anlamlılık değerleri) 0,01 ve 0,05 olarak alınmıştır.

3.5. ARAşTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bulguları ve yorumları üç ana başlıkta toplanmıştır. Bunlardan ilki olan “Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Dağılımları” başlığı altında, katılımcılara ilişkin demografik özelliklere ait genel bilgilere yer verilmiştir. İkinci başlık olan “Tanımlayıcı İstatistikler” altında katılımcıların ücret tatminlerine ve örgütsel bağlılıklarına yönelik tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Üçüncü başlık olan “Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar” altında ise değişkenler arasında ilişki, etki veya farklılık olup olmadığına yönelik test edilen hipotez sonuçlarına yer verilmiştir.

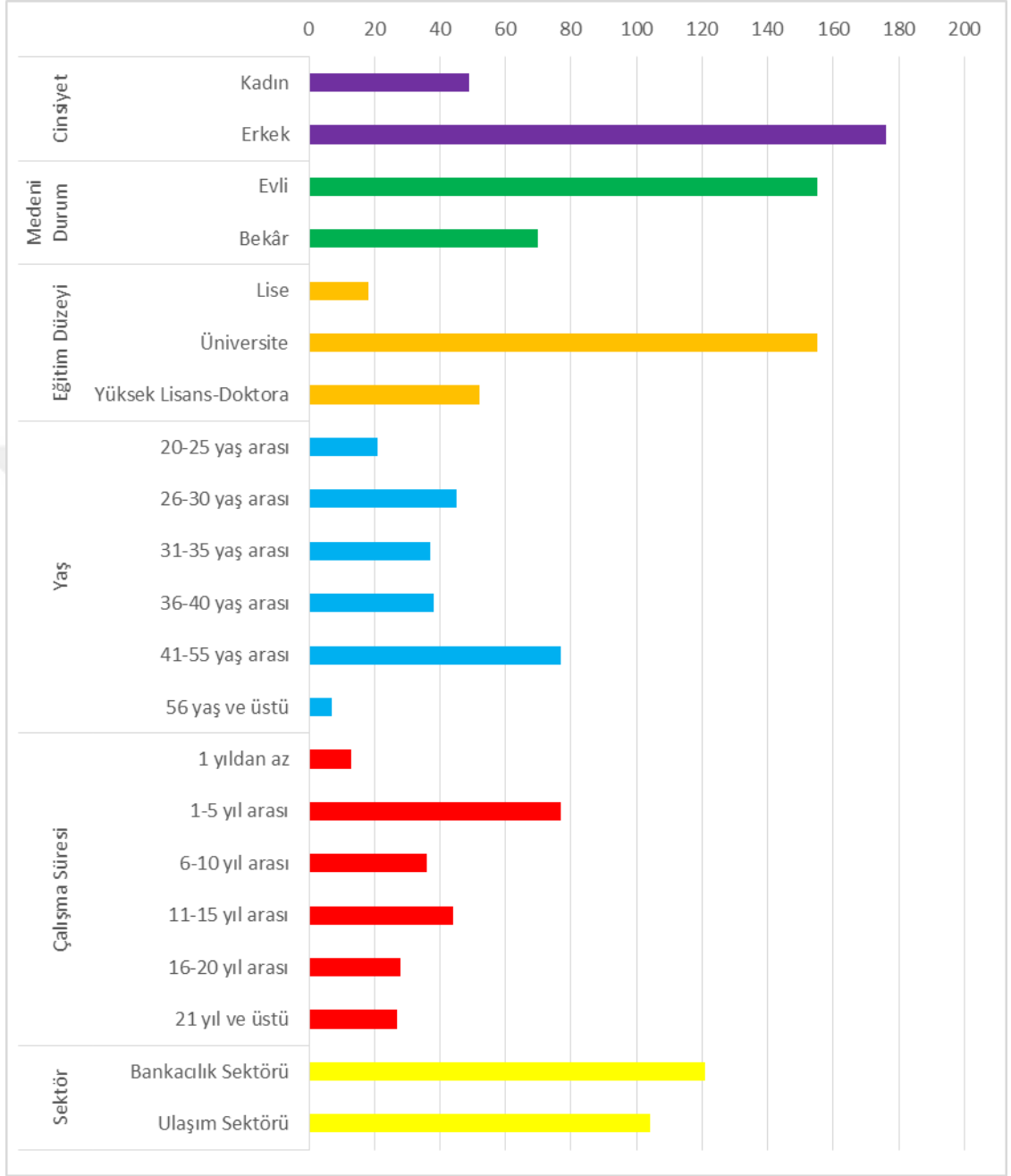
3.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Dağılımları

Araştırmaya konu olan iş görenlerin kişisel özellikleri frekans dağılımları ile belirlenmiş ve Tablo 9’da dağılım gösterilmiştir.

Tablo 9: Kişisel Özelliklere Ait Frekans Tablosu

Değişken	Kategori	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	49	21,8
	Erkek	176	78,2
Medeni Durum	Evli	155	68,9
	Bekâr	70	31,1
Eğitim	İlköğretim	-	-
	Lise	18	8,0
	Üniversite	155	68,9
	Yüksek Lisans-Doktora	52	23,1
Yaş	20-30 yaş arası	66	29,3
	31-40 yaş arası	75	33,3
	41-55 yaş arası	77	34,2
	56 yaş ve üstü	7	3,1
Çalışma Süresi	1 yıldan az	13	5,8
	1-5 yıl arası	77	34,2
	6-10 yıl arası	36	16,0
	11-15 yıl arası	44	19,6
	16-20 yıl arası	28	12,4
	21 yıl ve üstü	27	12,0
Sektör	Bankacılık Sektörü	121	53,8
	Ulaşım Sektörü	104	46,2

Tablo 9'dan görüldüğü üzere araştırmaya katılan işgörenlerin %21,8'i kadın, %78,2'si erkek,%68,9'u evli,%31,1'i bekarıdır. Eğitim düzeyi olarak %8'i lise mezunu,%68,9'u üniversite mezunu, %23,1'iyüksek lisans-doktora mezunudur. Yaş grupları açısından %29,3'ü 20-30 yaş arasında, %33,3'ü 31-40 yaş arasında, %34,2'si 41-55 yaş arasında ve %3,1'i 56 yaşında veya daha büyüktür. Çalışma süresi açısından dağılım incelendiğinde işgörenlerin %5,8'inin 1 yıldan az, %34,2'sinin 1-5 yıl arası, %16,0'ının 6-10 yıl arası, %19,6'sının 11-15 yıl arası, %12,4'ünün 16-20 yıl arası, %12,0'ının ise 21 yıl veya daha fazla süre hizmet yılı olduğu görülmüştür. Ayrıca, iş görenlerin %53,8'i bankacılık, %46,2'si ulaşım sektöründe hizmet etmektedir.



Şekil 3: Kişisel Özelliklere Ait Sütun Grafikleri

3.5.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların ücret tatminine, ücret tatmininin boyutlarına ve örgütsel bağlılıklarına yönelik tanımlayıcı istatistikler Tablo 10 üzerinde görülebilir.

Tablo 10: Ölçeklere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma
Genel Ücret Tatmini	2,65*	0,79
- Finansal Ücrete Yönelik Tatmin	2,44*	0,87
- Finansal Olmayan Karşılıklara Yönelik Tatmin	3,36*	1,02
Örgütsel Bağlılık	3,42**	0,71

* 1:Hiç tatmin edici değildir, 2:Tatmin edici değildir, 3:Kararsızım, 4:Tatmin edicidir, 5:Oldukça tatmin edicidir

** 1:Hiç katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum

Sonuçlar incelendiğinde, katılımcıların genel olarak ücretleriyle ilgili kararsız ile tatmin edici olmayan bir durum arasında kaldıkları görülmektedir. Katılımcıların özellikle finansal ücretlerine yönelik tatmin düzeyleri düşüktür. Buna karşın finansal olmayan karşılıklara yönelik tatminin kararsız ve tatmin edici bir durum arasında ve nispeten yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların örgüt bağlılıklarının ise kararsız ile olumlu bir durum arasında olduğu söylenebilir.

Katılımcıların ücret tatmini ölçeğindeki ifadelerle verdikleri cevaplara yönelik tanımlayıcı istatistikler ise Tablo 11 üzerinde ayrı ayrı görülebilir.

Tablo 11: Ücret Tatmini Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama*	Standart Sapma
1- Finansal Ücrete Yönelik Tatmin	2,44	0,87
İşletmedeki diğer işlere ödenen temel ücretlerle karşılaştırdığımda kendi ücretim	2,84	1,16
Yaptığım işe göre aldığım temel ücret	2,76	1,16
Ücretimde yapılan artışlar	2,44	1,06
Ücret artışımın belirlenmesinde kullanılan kriterler	2,28	1,03
Niteliklerimi göz önünde bulundurduğumda bana ödenen ücret	2,43	1,02
Elde ettiğim sonuçları dikkate aldığımda bana ödenen ücret	2,48	1,06
Kesintilerden sonra elime geçen net toplam ödeme tutarı	2,27	1,13
Şu anki aylık toplam ücretimin yeterliliği	2,44	1,11
Ücret politikalarının tutarlılığı	2,20	1,04
Ücretimin belirlenmesinde uygulanan prosedürler	2,25	0,99
2- Finansal Olmayan Karşılıklara Yönelik Tatmin	3,36	1,02
İşletme tarafından bana sağlanan yan haklar (sigorta kapsamı, yemek, servis vb.)	3,62	1,10
Bana sağlanan yan hakların miktarı	3,26	1,13
Aldığım yan hakların bana katkısı	3,19	1,12

* 1:Hiç tatmin edici değildir, 2:Tatmin edici değildir, 3:Kararsızım, 4:Tatmin edicidir, 5:Oldukça tatmin edicidir.

Sonuçlar incelendiğinde işgörenlerin ücret konusunda en çok *işletme tarafından sağlanan yan haklardan* (3,6222), *sağlanan yan hakların miktarından* (3,2622) ve *alınan yan hakların katkısından* (3,1867) tatmin oldukları belirlenmiştir. İşgörenlerin finansal olmayan karşılıklara yönelik tatmin düzeylerinin nispeten daha yüksek olduğu burada da görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların ücret konusunda en az *ücret politikalarının tutarlılığından* (2,1956), *ücret belirlenmesinde uygulanan prosedürlerden* (2,2533) ve *kesintilerden sonra elde edilen net ödeme tutarından* (2,2667) tatmin olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların özellikle ücretlerin belirlenmesine yönelik prosedürlere ve ücret politikalarına yönelik tatminlerinin düşük olduğu söylenebilir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğindeki ifadelere verdikleri cevaplara yönelik tanımlayıcı istatistikler ise Tablo 12 üzerinde ayrı ayrı görülebilir.

Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama*	Standart Sapma
İşletmemin başarılı olabilmesi için benden beklenilenden daha fazlasını ortaya koymak isterim	4,08	,85
Arkadaşlarıma bu işletmenin çalışmak için mükemmel bir yer olduğundan bahsederim	3,32	1,01
İşletmemde çalışmaya devam edebilmek için her türlü görevi yapmaya hazırım	3,05	1,16
Kendi değerlerim ile işletmemin değerlerini birbirine çok yakın görüyorum	3,37	1,05
Bu işletmenin bir parçası olduğumu başkalarına gururla anlatıyorum	3,64	0,99
Bu işletme iş performansı anlamında tüm yeteneklerimi işime yansıtmamı sağlıyor	2,78	1,08
Çalışmak için birçok seçeneğim olmasına rağmen bu işletmeyi seçtiğim için çok memnunum.	3,27	1,04
İşletmemin geleceğini önemsiyorum	4,12	0,75
İşletmemin, çalışabileceğim işletmeler arasında en iyisi olduğunu düşünüyorum	3,16	1,07

* 1:Hiç katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum

Sonuçlar incelendiğinde işgörenlerin en çok *işletmenin başarılı olabilmesi için beklentilerden daha fazlasını ortaya koymayı istedikleri* (4,0844) ve *işletmenin geleceğini önemsedikleri* (4,1200) belirlenmiştir. Katılımcıların diğerlerine kıyasla daha az katıldıkları ifadelerin ise *bu işletme iş performansı anlamında tüm yeteneklerimi işime yansıtmamı sağlıyor* (2,7778) ve *işletmemde çalışmaya devam edebilmek için her türlü görevi yapmaya hazırım* (3,0533) olduğu tespit edilmiştir.

3.5.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

Bu başlık altında öncelikle işgörenlerin genel ücret tatmini ve ücret tatmininin alt boyutları ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik hipotez sonuçları incelenmiştir. Sonrasında ise ücret tatmini boyutlarının örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediğini belirlemeye yönelik hipotez sonucu üzerinde durulmuştur. Son olarak ücret tatmini ve örgütsel bağlılığın cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaş, işyerinde çalışma süresi ve çalışılan sektör gibi bağımsız değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla geliştirilen hipotez sonuçları incelenmiştir.

- **H₁**: İşgörenlerin genel ücret tatminleri ile örgüte bağlılıkları arasında ilişki vardır.

- **H_{1a}**: İşgörenlerin finansal ücrete yönelik tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.

- **H_{1b}**: İşgörenlerin finansal olmayan karşılıklara yönelik tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.

İlgili hipotezlerin testi için Pearson Korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır²⁵². $0,00 < |r| \leq 0,25$ ise çok zayıf, $0,26 \leq |r| \leq 0,49$ ise zayıf, $0,50 \leq |r| \leq 0,69$ ise orta, $0,70 \leq |r| \leq 0,89$ ise yüksek, $0,90 \leq |r| \leq 1,00$ ise çok yüksek korelasyon olduğunu belirtmektedir.

Analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 13 üzerinde görülebilir.

Tablo 13: Korelasyon Analizi Sonuçları

		Örgütsel Bağlılık
Genel Ücret Tatmini	R	0,437 ^{**}
	Sig.	0,000
Finansal Ücrete Yönelik Tatmin	R	0,400 ^{**}
	Sig.	0,000
Finansal Olmayan Karşılıklara Yönelik Tatmin	R	0,327 ^{**}
	Sig.	0,000

** : 0,01 önem düzeyinde anlamlı ilişkiler var.

* : 0,05 önem düzeyinde anlamlı ilişkiler var.

Elde edilen sonuçlara göre işgörenlerin genel ücret tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Korelasyon katsayısı ($r=0,437$) incelendiğinde, ilişkinin pozitif yönde ve zayıf olduğu görülmektedir. Buna göre işgörenlerin ücretlerinden duydukları tatmin arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığı söylenebilir. İşgörenlerin finansal ücretlerine ve finansal olmayan karşılıklara yönelik tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler de 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Korelasyon katsayıları ($r=0,400$) ve ($r=0,327$) incelendiğinde, ilişkilerin pozitif

²⁵² Kalaycı a.g.e., s.77

yönde ve zayıf olduğu görülmektedir. Bu durumda karar aşamasında H_1 , H_{1a} ve H_{1b} hipotezi **kabul** edilmiştir.

- H_2 : İşgörenlerin genel ücret tatmini örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilidir.

İlgili hipotezlerin testi için Regresyon Analizi'nden yararlanılmıştır. Regresyon analizinde, araştırmanın hipotezi doğrultusunda bağımlı değişken örgütsel bağlılık, bağımsız değişken ise ücret tatmini ve boyutlarıdır. Regresyon analizine ilişkin ayrıntılı sonuçlar Tablo 14 üzerinde görülebilir.

Tablo 14: Regresyon Analizi Sonuçları

	Katsayılar				
	Beta	Standartlaştırılmış Beta	Standart Sapma	t	Anlamlılık Değeri
Sabit	2,305		0,163	14,157	0,000
Genel Ücrete Yönelik Tatmin	0,392	0,437	0,054	7,261	0,000
Finansal Ücrete Yönelik Tatmin	0,263	0,323	0,053	4,973	0,000
Finansal Olmayan Karşılıklara Yönelik Tatmin	0,142	0,205	0,045	3,159	0,002
R=0,443, R²=0,196, F=27,116, Sig.=0,000					

Tablo incelendiğinde, regresyon analizi sonucuna göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=27,116; anlamlılık değeri $p=0,00<0,05$). Tabloda yer alan R^2 katsayısı bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişkenlerce açıklandığını ifade etmektedir. Buna göre modele dahil olan değişkenler, örgütsel bağlılıktaki varyansın (değişimin) %19,6'sını açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanların örgüte bağlılıklarındaki değişimin %19,6'sı, modele dahil olan değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Sonuç itibarıyla ücret tatmininin örgütsel bağlılığı etkilediği belirlenmiş ve H_2 hipotezi **kabul** edilmiştir.

Tablo incelendiğinde hem finansal ücrete yönelik tatminin hem de finansal olmayan karşılıklara yönelik tatminin %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Modelin bağımsız değişkenleri olarak genel ücret tatmininin [(t=7,261) (p=0,000<0,05)] ve alt boyutlardan finansal ücrete yönelik tatminin [(t=4,973) (p=0,000<0,05)] ve finansal olmayan karşılıklara yönelik tatmininin [(t=3,159) (p=0,002<0,05)] anlamlılık değerleri 0,05'in altında olarak hesaplanmış ve buna göre genel ücret tatmininin ve genel ücret tatmininin alt boyutlarının örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Her iki boyutu kapsayan genel ücret tatmininin modele katkısı 0,392 olarak görülmektedir. Alt boyutlardan 0,263'lük değeri ile finansal ücrete yönelik tatmin araştırma modeline daha büyük katkı yapmaktadır. Finansal olmayan karşılıklara yönelik tatminin modele katkısı ise 0,142 olarak belirlenmiştir. Buna göre finansal olmayan karşılıklara yönelik tatmin sabit tutulduğunda finansal ücrete yönelik tatmindeki bir birimlik artışın örgütsel bağlılıkta 0,263 birimlik artışa neden olduğu, finansal ücrete yönelik tatmin sabit tutulduğunda ise finansal olmayan karşılıklara yönelik tatmindeki bir birimlik artışın örgütsel bağlılıkta 0,142 birimlik artışa neden olduğu söylenebilir. Modele ilişkin tahmin sonucu aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 2,305 + (0,263 \times \text{Finansal Ücrete Yönelik Tatmin}) + (0,142 \times \text{Finansal Olmayan Karşılıklara Yönelik Tatmin})$$

Temel hipotez sonuçlarının incelenmesinden sonra tez çalışmasının bundan sonraki kısmında ücret tatmini ve örgütsel bağlılığın cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaş, işyerinde çalışma süresi ve çalışılan sektör gibi bağımsız değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla geliştirilen hipotez sonuçları incelenmiştir.

- H₃: İşgörenlerin cinsiyetine göre genel ücret tatminleri farklılık göstermektedir.

- H_{3a}: İşgörenlerin cinsiyetine göre finansal ücrete yönelik tatminleri farklılık göstermektedir.

- H_{3b}: İşgörenlerin cinsiyetine göre finansal olmayan karşılıklara yönelik tatminleri farklılık göstermektedir.

- **H₄: İş görenlerin cinsiyetine göre örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.**

İlgili hipotezlerin testi için Bağımsız T Testi'nden yararlanılmıştır. Test sonucu elde edilen bulgular Tablo 15 üzerinde görülebilir.

Tablo 15: Cinsiyete Göre Farklılaşmalar

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	T	Anlamlılık Değeri
Genel Ücret	Kadın	49	2,598	0,816	-	0,599
	Erkek	176	2,665	0,782	0,526	
Finansal Ücrete Yönelik Tatmin	Kadın	49	2,357	0,907	-	0,459
	Erkek	176	2,461	0,859	0,742	
Finansal Olmayan Karşılıklara Yönelik Tatmin	Kadın	49	3,401	0,993	0,342	0,732
	Erkek	176	3,345	1,033		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	49	3,363	0,718	-	0,511
	Erkek	176	3,438	0,705	0,659	

İşgörenlerin genel ücret tatminlerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için hesaplanan -0,526 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,599>0,050$). İşgörenlerin cinsiyetlerine göre genel ücret tatminleri değişmemektedir. Bu durumda **H₃** hipotezi **red** edilmiştir.

İşgörenlerin finansal ücrete yönelik tatmin alt faktöründen aldıkları ortalama skorların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için hesaplanan -0,742 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,459>0,050$). İşgörenlerin cinsiyetlerine göre finansal ücrete yönelik tatminleri değişmemektedir. Bu durumda **H_{3a}** hipotezi **red** edilmiştir.

İşgörenlerin finansal olmayan karşılıklara yönelik tatmin alt faktöründen aldıkları ortalama skorların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için hesaplanan 0,342 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,732>0,050$). İşgörenlerin cinsiyetlerine göre finansal olmayan karşılıklara yönelik tatminleri değişmemektedir. Bu durumda **H_{3b}** hipotezi **red** edilmiştir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için hesaplanan -0,659 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,511>0,050$). İşgörenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılıkları değişmemektedir. Bu durumda **H₄** hipotezi **red** edilmiştir.

- **H₅**: İşgörenlerin medeni durumuna göre genel ücret tatminleri farklılık göstermektedir.

- **H_{5a}**: İşgörenlerin medeni durumuna göre finansal ücrete yönelik tatminleri farklılık göstermektedir.

- **H_{5b}**: İşgörenlerin medeni durumuna göre finansal olmayan karşılıklara yönelik tatminleri farklılık göstermektedir.

- **H₆**: İşgörenlerin medeni durumuna göre örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.

İlgili hipotezlerin testi için Bağımsız T Testi'nden yararlanılmıştır. Test sonucu elde edilen bulgular Tablo 16 üzerinde görülebilir.

Tablo 16: Medeni Duruma Göre Farklılaşmalar

	Medeni Durum	n	Ortalama	Standart Sapma	T	Anlamlılık Değeri
Genel Ücret	Evli	155	2,699	0,782	1,366	0,173
	Bekar	70	2,544	0,798		
Finansal Ücrete Yönelik Tatmin	Evli	155	2,496	0,869	1,463	0,145
	Bekar	70	2,313	0,861		
Finansal Olmayan Karşılıklara Yönelik Tatmin	Evli	155	3,376	1,018	0,421	0,674
	Bekar	70	3,314	1,039		
Örgütsel Bağlılık	Evli	155	3,474	0,700	1,651	0,100
	Bekar	70	3,306	0,713		

İşgörenlerin genel ücret tatminlerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için hesaplanan 1,366 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,173>0,050$). İşgörenlerin medeni durumlarına göre genel ücret tatminleri değişmemektedir. Bu durumda **H₅** hipotezi **red** edilmiştir.

İşgörenlerin finansal ücrete yönelik tatmini alt faktöründen aldıkları ortalama skorların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için hesaplanan 1,463 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,145>0,050$). İşgörenlerin medeni durumlarına göre finansal ücrete yönelik tatminleri değişmemektedir. Bu durumda **H_{5a}** hipotezi **red** edilmiştir.

İşgörenlerin finansal olmayan karşılıklara yönelik tatmin alt faktöründen aldıkları ortalama skorların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için hesaplanan 0,421 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,674>0,050$). İşgörenlerin medeni durumlarına göre finansal olmayan karşılıklara yönelik tatminleri değişmemektedir. Bu durumda **H_{5b}** hipotezi **red** edilmiştir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için hesaplanan 1,651 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,100>0,050$). İşgörenlerin medeni durumlarına göre örgütsel bağlılıkları değişmemektedir. Bu durumda **H₆** hipotezi **red** edilmiştir.

- **H₇: İşgörenlerin eğitim düzeyine göre genel ücret tatminleri farklılık göstermektedir.**

-**H_{7a}: İşgörenlerin eğitim düzeyine göre finansal ücrete yönelik tatminleri farklılık göstermektedir.**

-**H_{7b}: İşgörenlerin eğitim düzeyine göre finansal olmayan karşılıklara yönelik tatminleri farklılık göstermektedir.**

- **H₈: İşgörenlerin eğitim düzeyine göre örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.**

İlgili hipotezlerin testi için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)'nden yararlanılmıştır. Analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 17 üzerinde görülebilir.

Tablo 17: Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmalar

	Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık Değeri
Genel Ücret	Lise	18	2,363	0,885	1,981	0,140
	Üniversite	155	2,712	0,775		
	Yüksek Lisans-	52	2,567	0,778		
	Doktora					
Finansal Ücrete Yönelik Tatmin	Lise	18	2,072	0,952	2,182	0,115
	Üniversite	155	2,503	0,864		
	Yüksek Lisans-	52	2,375	0,834		
	Doktora					
Finansal Olmayan Karşılıklara Yönelik Tatmin	Lise	18	3,333	1,003	0,791	0,455
	Üniversite	155	3,411	1,003		
	Yüksek Lisans-	52	3,205	1,091		
	Doktora					
Örgütsel Bağlılık	Lise	18	3,833	0,680	3,912	0,021*
	Üniversite	155	3,414	0,675		
	Yüksek Lisans-	52	3,301	0,769		
	Doktora					

* Ortalamalar arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde anlamlı.

İşgörenlerin genel ücret tatminlerinin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için hesaplanan 1,981 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,140>0,050$). İşgörenlerin eğitim düzeyleri genel ücret tatminlerinde farklılığa neden olacak bir etken değildir. Bu durumda **H₇** hipotezi **red** edilmiştir.

İşgörenlerin finansal ücrete yönelik tatmin alt faktöründen aldıkları ortalama skorların eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için hesaplanan 2,182 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,115>0,050$). İşgörenlerin eğitim durumlarına göre finansal ücrete yönelik tatminleri değişmemektedir. Bu durumda **H_{7a}** hipotezi **red** edilmiştir.

İşgörenlerin finansal olmayan karşılıklara yönelik tatmin alt faktöründen aldıkları ortalama skorların eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için hesaplanan 0,791 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel

olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,455>0,050$). İşgörenlerin eğitim düzeylerine göre finansal olmayan karşılıklara yönelik tatminleri değişmemektedir. Bu durumda **H_{7b}** hipotezi **red** edilmiştir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için hesaplanan 3,912 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,021<0,050$). Hangi eğitim düzeyinin örgütsel bağlılıkta farklılığa neden olduğunu belirlemek için Post-Hoc testlerinden TUKEY testi uygulanmış ve TUKEY testi sonucunda, lise mezunu olanların lisans mezunu olanlara göre ($p=0,044<0,050$) ve yine lise mezunlarının lisansüstü mezunlarına göre ($p=0,016<0,050$) örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Ortalamalar incelendiğinde işgörenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe örgüte olan bağlılıklarının da azaldığı görülmektedir. Bu durumda **H₈** hipotezi **kabul** edilmiştir.

- **H₉: İşgörenlerin yaş gruplarına göre genel ücret tatminleri farklılık göstermektedir.**

-**H_{9a}: İşgörenlerin yaş gruplarına göre finansal ücrete yönelik tatminleri farklılık göstermektedir.**

-**H_{9b}: İşgörenlerin yaş gruplarına göre finansal olmayan karşılıklara yönelik tatminleri farklılık göstermektedir.**

- **H₁₀: İşgörenlerin yaş gruplarına göre örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.**

İlgili hipotezlerin testi için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)'nden yararlanılmıştır. Analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 18 üzerinde görülebilir.

Tablo 18: Yaş Gruplarına Göre Farklılaşmalar

	Yaş Grupları	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık Değeri
Genel Ücret	20-30 yaş arası	66	2,536	0,704	1,063	0,366
	31-40 yaş arası	75	2,632	0,771		
	41-55 yaş arası	77	2,769	0,870		
	56 yaş üstü	7	2,626	0,788		
Finansal Ücrete Yönelik Tatmin	20-30 yaş arası	66	2,267	0,786	1,827	0,143
	31-40 yaş arası	75	2,413	0,858		
	41-55 yaş arası	77	2,594	0,938		
	56 yaş üstü	7	2,614	0,769		
Finansal Olmayan Karşılıklara Yönelik Tatmin	20-30 yaş arası	66	3,434	1,001	1,193	0,313
	31-40 yaş arası	75	3,360	0,977		
	41-55 yaş arası	77	3,351	1,059		
	56 yaş üstü	7	2,667	1,262		
Örgütsel Bağlılık	20-30 yaş arası	66	3,345	0,704	2,559	0,056
	31-40 yaş arası	75	3,500	0,700		
	41-55 yaş arası	77	3,472	0,710		
	56 yaş üstü	7	2,794	0,486		

İşgörenlerin genel ücret tatminlerinin yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için hesaplanan 1,063 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,366>0,050$). İşgörenlerin yaşları genel ücret tatminlerinde farklılığa neden olacak bir etken değildir. Bu durumda H_0 hipotezi **red** edilmiştir.

İşgörenlerin finansal ücrete yönelik tatmin alt faktöründen aldıkları ortalama skorların yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için hesaplanan 1,827 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,143>0,050$). İşgörenlerin yaşlara göre finansal ücrete yönelik tatminleri değişmemektedir. Bu durumda H_{0a} hipotezi **red** edilmiştir.

İşgörenlerin finansal olmayan karşılıklara yönelik tatmin alt faktöründen aldıkları ortalama skorların yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için hesaplanan 1,193 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,313>0,050$). İşgörenlerin yaşlara göre finansal olmayan karşılıklara yönelik tatminleri değişmemektedir. Bu durumda H_{0b} hipotezi **red** edilmiştir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için hesaplanan 2,559 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p= 0,056 > 0,050$). İşgörenlerin yaşları örgütsel bağlılıklarında farklılığa neden olacak bir etken değildir. Bu durumda **H₁₀** hipotezi **red** edilmiştir.

- H₁₁: İşgörenlerin işyerinde çalışma süresine göre genel ücret tatminleri farklılık göstermektedir.

-H_{11a}: İşgörenlerin işyerinde çalışma süresine göre finansal ücrete yönelik tatminleri farklılık göstermektedir.

-H_{11b}: İşgörenlerin işyerinde çalışma süresine göre finansal olmayan karşılıklara yönelik tatminleri farklılık göstermektedir.

- H₁₂: İşgörenlerin işyerinde çalışma süresine göre örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.

İlgili hipotezlerin testi için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)'nden yararlanılmıştır. Analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 19 üzerinde görülebilir.

Tablo 19: Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşmalar

	Çalışma Süresi	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık Değeri
Genel Ücret	1 yıldan az	13	2,935	0,612	2,670	0,023*
	1-5 yıl arası	77	2,538	0,786		
	6-10 yıl arası	36	2,489	0,812		
	11-15 yıl arası	44	2,551	0,785		
	16-20 yıl arası	28	2,846	0,815		
	21 yıl ve üstü	27	3,011	0,684		
Finansal Ücrete Yönelik Tatmin	1 yıldan az	13	2,677	0,684	2,827	0,017*
	1-5 yıl arası	77	2,309	0,863		
	6-10 yıl arası	36	2,219	0,873		
	11-15 yıl arası	44	2,379	0,816		
	16-20 yıl arası	28	2,632	0,951		
	21 yıl ve üstü	27	2,882	0,804		
Finansal Olmayan Karşılıklara Yönelik Tatmin	1 yıldan az	13	3,795	0,788	1,268	0,279
	1-5 yıl arası	77	3,299	1,043		
	6-10 yıl arası	36	3,389	1,088		
	11-15 yıl arası	44	3,121	1,104		
	16-20 yıl arası	28	3,559	0,826		
	21 yıl ve üstü	27	3,444	0,982		
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	13	3,521	0,602	1,536	0,180
	1-5 yıl arası	77	3,364	0,723		
	6-10 yıl arası	36	3,432	0,739		
	11-15 yıl arası	44	3,258	0,694		
	16-20 yıl arası	28	3,687	0,629		
	21 yıl ve üstü	27	3,519	0,720		

*:Ortalamalar arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde anlamlı.

İşgörenlerin genel ücret tatminlerinin çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için hesaplanan 2,670 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,023<0,050$). Genel ücret tatmini açısından hangi çalışma yılı grupları arasında farklılık olduğunu belirlemek için Post-Hoc testlerinden TUKEY testi uygulanmış ve TUKEY testi sonucunda, 21 yıl ve daha fazla süre kıdeme sahip işgörenlerin 1-5 yıl arasında kıdeme sahip işgörelere göre ($p=0,007<0,05$), 21 yıl ve daha fazla süre kıdeme sahip işgörenlerin 6-10 yıl arasında kıdeme sahip işgörelere göre ($p=0,009<0,05$) ve yine 21 yıl ve daha fazla süre kıdeme sahip işgörenlerin 11-15 yıl arasında kıdeme sahip işgörelere göre ($p=0,016<0,05$) genel ücret tatminlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durumda H_{11} hipotezi **kabul** edilmiştir.

İşgörenlerin finansal ücrete yönelik tatmin alt faktöründen aldıkları ortalama skorların çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için hesaplanan 2,827 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p= 0,017<0,050$). Finansal ücrete yönelik tatmin açısından hangi çalışma yılı grupları arasında farklılık olduğunu belirlemek için Post-Hoc testlerinden TUKEY testi uygulanmış ve TUKEY testi sonucunda, 21 yıl ve daha fazla süredir hizmet veren işgörenlerin 1-5 yıl arasında kıdeme sahip işgörenlere göre ($p=0,035<0,05$) ve yine 21 yıl ve daha fazla süredir hizmet veren işgörenlerin 6-10 yıl arasında kıdeme sahip işgörenlere göre ($p=0,030<0,05$) finansal ücrete yönelik tatminlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durumda **H_{11a}** hipotezi **kabul** edilmiştir.

İşgörenlerin finansal olmayan karşılıklara yönelik tatmin alt faktöründen aldıkları ortalama skorların çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için hesaplanan 1,268 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p= 0,279>0,050$). İşgörenlerin çalışma sürelerine göre finansal olmayan karşılıklara yönelik tatminleri değişmemektedir. Bu durumda **H_{11b}** hipotezi **red** edilmiştir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için hesaplanan 1,536 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p= 0,180>0,050$). İşgörenlerin çalışma süreleri örgütsel bağlılıklarında farklılığa neden olacak bir etken değildir. Bu durumda **H₁₂** hipotezi **red** edilmiştir.

- H₁₃: İşgörenlerin çalıştıkları sektöre göre genel ücret tatminleri farklılık göstermektedir.

- H_{13a}: İşgörenlerin çalıştıkları sektöre göre finansal ücrete yönelik tatminleri farklılık göstermektedir.

- H_{13b}: İşgörenlerin çalıştıkları sektöre göre finansal olmayan karşılıklara yönelik tatminleri farklılık göstermektedir.

- H₁₄: İşgörenlerin çalıştıkları sektöre göre örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.

İlgili hipotezlerin testi için Bağımsız T Testi'nden yararlanılmıştır. Test sonucu elde edilen bulgular Tablo 20 üzerinde görülebilir.

Tablo 20: Sektöre Göre Farklılaşmalar

	Çalışılan Sektör	N	Ortalama	Standart Sapma	T	Anlamlılık Değeri
Genel Ücret	Bankacılık	121	2,754	0,793	2,152	0,032*
	Ulaşım	104	2,529	0,768		
Finansal Ücrete Yönelik Tatmin	Bankacılık	121	2,542	0,893	1,939	0,054
	Ulaşım	104	2,318	0,828		
Finansal Olmayan Karşılıklara Yönelik Tatmin	Bankacılık	121	3,462	1,034	1,680	0,094
	Ulaşım	104	3,234	0,999		
Örgütsel Bağlılık	Bankacılık	121	3,398	0,737	-	0,597
	Ulaşım	104	3,448	0,671		

*:Ortalamalar arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde anlamlı.

İşgörenlerin genel ücret tatminlerinin çalıştıkları sektöre göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için hesaplanan 2,152 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,032<0,050$). Ortalamalar arasındaki fark incelendiğinde bankacılık sektöründe hizmet edenlerin ücret tatmini alt faktöründen aldıkları ortalama skorun ulaşım sektöründekilere göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Buna göre bankacılık sektöründeki işgörenlerin genel ücret tatminlerinin ulaşım sektöründeki iş görenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu durumda H_{13} hipotezi **kabul** edilmiştir.

İşgörenlerin finansal ücrete yönelik tatmin alt faktöründen aldıkları ortalama skorların çalıştıkları sektöre göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için hesaplanan 1,939 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,054>0,050$). İşgörenlerin sektörlerine göre finansal ücretlerine yönelik tatminleri değişmemektedir. Bu durumda H_{13a} hipotezi **red** edilmiştir.

İşgörenlerin finansal olmayan karşılıklara yönelik tatmin alt faktöründen aldıkları ortalama skorların çalıştıkları sektöre göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için hesaplanan 1,680 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p= 0,094>0,050$). İşgörenlerin sektörlerine göre

finansal olmayan karşılıklara yönelik tatminleri değişmemektedir. Bu durumda **H_{13b}** hipotezi **red** edilmiştir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının çalıştıkları sektöre göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için hesaplanan -0,530 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p= 0,597>0,050$). İşgörenlerin sektörleri örgütsel bağlılıklarında farklılığa neden olacak bir etken değildir. Bu durumda **H₁₄** hipotezi **red** edilmiştir.



SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Tez çalışmasının amacı işgörenlerin ücret tatmini ve örgütsel bağlılıklarının belirlenmesi, ücret tatmini ve boyutları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olup olmadığının ve ücret tatmini boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olup olmadığının incelenmesi ve hem ücret tatmininin hem de örgütsel bağlılığın bazı demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının ortaya konulmasıdır. İşgörenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlerin başında da ücret tatmininin gelmesi ve ülkemizde ücret konusunun alan yazınında ve uygulamada hak ettiği ilgiyi görmemesi nedenleri ile çalışmanın ortaya koyduğu bulgu ve sonuçlarla ilgili yazına katkı sağladığı düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel bağlılığın tanımı yapılarak önemi ve benzer kavramlarla ilişkisi incelenmiş ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ortaya konulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biri olarak ücret tatmininin tanımı yapılmış, önemi ve benzer kavramlarla ilişkisi incelenmiş ve kaynakları belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümün sonunda ücret tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırma sonuçlarına da yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, ücret tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan alan araştırmasının bulgu ve sonuçları yer almıştır.

Temelde ücret tatmini ve boyutları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığının ve ücret tatmini boyutlarının örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediğinin belirlenmesi amacıyla 225 kişi kapsamında gerçekleştirilen araştırma sonucunda; katılımcıların genel olarak ücretleriyle ilgili kararsız ile tatmin edici olmayan bir durum arasında kaldıkları, özellikle finansal ücretlerine yönelik tatmin düzeylerinin düşük, finansal olmayan karşılıklara yönelik tatmin düzeylerinin ise nispeten yüksek olduğu tespit edilmiştir. İfadelere yönelik tanımlayıcı istatistikler de ayrıntılı şekilde incelendiğinde katılımcıların özellikle örgütlerinin ücret politikalarından, ücretlerinin belirlenmesine yönelik prosedürlerden ve ay sonunda aldıkları net maaştan tatmin olmadıkları söylenebilir. Buna karşın katılımcıların, sigorta kapsamı, yemek ve servis hizmeti gibi kendilerine sağlanan finansal olmayan karşılıklardan nispeten

daha çok tatmin oldukları belirlenmiştir. Özellikle ay sonunda ele geçen ücret miktarı ve bu ücretin belirlenmesiyle ilgili prosedürlere yönelik tatminin düşük olması nedeniyle işletmelere ücretleri belirli bir işin ya da kişinin değerine göre adil şekilde belirlemeleri, örgüt içinde veya aynı sektörde farklı işletmelerde benzer işleri benzer nitelikte ve nicelikte yerine getiren işgörenlere aynı ücreti sağlamaları, bunun için iş değerlendirme ve piyasa ücret araştırması çalışmalarına önem vermeleri tavsiye edilmektedir. Ayrıca ücretlerin belirlenmesine yönelik tüm kuralların ve prensiplerin işgörenlerin katılımı ile belirlenmesi, önyargılara neden olabilecek faaliyet ve uygulamalardan kaçınılması, konuyla ilgili teknik bilgisi olan, konusunda uzman kişilerden yararlanılması ve çalışanların ücretlendirilmesine yönelik tüm ilke, kural, prensip ve prosedürlerin nasıl algılandığı ile ilgilenilmesi, dikkat edilmesi gereken diğer konular olarak belirtilebilir. Araştırma sonucunda katılımcıların örgüte bağlılıklarının ise kararsız ile olumlu bir durum arasında olduğu tespit edilmiştir. İfadelere yönelik tanımlayıcı istatistikler de ayrıntılı şekilde incelendiğinde katılımcıların örgütlerinin başarılı olabilmesi için beklenilenden daha fazlasını ortaya koyma konusunda istekli oldukları ve örgütlerinin geleceğini önemsedikleri tespit edilmiştir. İlgili konular açısından olumlu düşünülmesine karşın, katılımcıların tüm yeteneklerini işe yansıtamadıklarını ve örgütte çalışmaya devam edebilmek için her türlü görevi yapmaya hazır olmadıklarını düşündükleri belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın artması için önemli görülen bu konularla ilgili olarak örgütlere, iş analizi ve iş dizaynı çalışmaları ile işleri yeniden değerlendirerek işgörenlerin tüm yeteneklerini işe yansıtmaya elverişli bir ortam oluşturmaları, rol belirsizliği ve rol çatışması oluşmasını engellemeleri, yönetim ve liderlik tarzı, örgütsel adalet, takım çalışması ve ücret gibi konular üzerinde durmaları tavsiye edilebilir.

Katılımcıların genel ücret tatmini ve genel ücret tatmininin boyutları olan finansal ücrete yönelik tatmin ve finansal olmayan karşılıklara yönelik tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Buna göre işgörenlerin ücret tatmini, özellikle de finansal ücrete yönelik tatmini arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığı söylenebilir. Keza araştırma sonucunda finansal ücrete yönelik tatminin finansal olmayan karşılıklara yönelik tatmine göre örgütsel bağlılığı daha çok etkilediği belirlenmiştir. Buna göre ay sonunda ele geçen net ücret

miktarına ve bu ücretin belirlenmesine yönelik tüm prosedürlere ilişkin tatminin örgütsel bağlılığı daha çok etkilediği, bu konuda tatmin düzeyleri daha yüksek olan işgörenlerin örgütlerine bağlılıklarının da daha fazla olacağı ve yukarıda ücret tatmininin artırılması için yapılması gerektiğinden bahsedilen uygulamaların aynı zamanda örgütsel bağlılığı da artıracacağı söylenebilir.

Ücret tatmini ve örgütsel bağlılığın demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan testler sonucunda ise cinsiyet ve medeni duruma göre katılımcıların ücret tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının farklılaşmadığı; kadın ve erkek ya da evli ve bekar olan tüm katılımcıların finansal ücrete yönelik tatminlerinin düşük, finansal olmayan karşılıklara yönelik tatminlerinin nispeten yüksek ve örgütsel bağlılıklarının kararsız ile olumlu bir durum arasında olduğu belirlenmiştir. Eğitim düzeyi açısından bakıldığında ise ücret tatmininde herhangi bir farklılık gözlenmezken katılımcıların örgütsel bağlılıklarının eğitim düzeyi gruplarına göre farklılık gösterdiği; lise mezunu olanların, lisans ve lisansüstü düzeyde mezun olanlara göre örgüte olan bağlılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Daha yüksek düzeyde bir eğitim kurumundan mezun olarak daha nitelikli eğitim alan bireylerin, örgütün karşılamakta zorlanacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olacağı ve daha yüksek düzeyde eğitim aldıkları için nispeten daha fazla iş alternatifine sahip oldukları düşünüldüğünde ilgili sonucun anlamlı olduğu söylenebilir. Özellikle eğitim düzeyi yüksek çalışanların bağlılıklarının artırılabilmesi için yönetim ve liderlik tarzına, çalışanların katılımına, örgütsel adalete, takım çalışmalarına ve finansal olmayan karşılıklara önem verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Katılımcıların yaşları açısından farklılık olup olmadığına bakıldığında ise genel ücrete yönelik tatmin, finansal ücrete yönelik tatmin, finansal olmayan karşılıklara yönelik tatmin ve örgütsel bağlılıkta yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların mevcut işyerlerindeki çalışma süreleri açısından farklılık olup olmadığına bakıldığında ise yine örgütsel bağlılıkta herhangi bir farklılık gözlenmezken, katılımcıların genel ücrete ve finansal ücrete yönelik tatminlerinin çalışma süresi gruplarına göre farklılık gösterdiği; çalışma süresi daha fazla olan

işgörenlerin, çalışma süresi nispeten daha az olanlara göre genel ücrete ve finansal ücrete yönelik tatminlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı işte uzun süre kalan kişilerin iş tatmininin ve dolayısıyla ücret tatminlerinin daha yüksek olacağı, çalışma süresi arttıkça, örgütün personelin ihtiyaçlarını giderek daha çok karşılayacak olması ve çalışanlarına daha geniş olanaklar sunması, çalışanın giderek örgütle ve işiyle bütünleşmesi beklendiğinden ilgili sonucun anlamlı olduğu söylenebilir. Katılımcıların çalıştıkları sektöre göre farklılık olup olmadığı incelendiğinde ise örgütsel bağlılıkta herhangi bir farklılık gözlenmezken katılımcıların genel ücrete yönelik tatminlerinin sektöre göre farklılık gösterdiği; ulaşım sektöründe çalışan işgörenlerin bankacılık sektöründe çalışan işgörene göre genel ücrete yönelik tatminlerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. İlgili sonucun hizmet alanı olarak kabul edilebilecek bankacılık sektöründe ulaşım sektörüne göre ücret düzeylerinin yüksek olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Özetlemek gerekirse, araştırma sonucunda, katılımcıların finansal ücretlerine yönelik tatmin düzeylerinin düşük, finansal olmayan karşılıklara yönelik tatmin düzeylerinin nispeten yüksek, örgütsel bağlılıklarının ise ortalama düzeyde olduğu; örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden birinin de ücret tatmini olduğu; özellikle finansal ücrete yönelik tatminin örgütsel bağlılığı etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuca göre örgütlere, işgörenlerinin ücretlerini işin ya da kişinin değerine göre adil şekilde belirlemeleri, bunun için iş değerlendirme ve piyasa ücret araştırması çalışmalarına önem vermeleri ve önyargılara neden olabilecek faaliyet ve uygulamalardan kaçınmaları tavsiye edilebilir. Söz konusu uygulamalar ile ücret tatmin düzeyinin yükselmesi, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını da artıracaktır. Örgüte bağlılığın artırılması ise hem işletme verimliliği açısından hem de işgören performansı açısından yarar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet Cevat, Önce, Saime, Erkan Erdemir: **Ücret ve Ödül Yönetimi**, (Ed. Serap Benligiray), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, No:2596, 2012.
- Acar, Ahmet Cevat: **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2007.
- Ada, Nesrin ,Alver ,İpek , Fatma Atlı: “Örgütsel iletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, 8 (2), 2008 ss.487 518.
- Afşar, Taşdemir Selda: **Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Nicel Bir Araştırma**. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011.
- Akgül Zeynep: **“Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Matematik Öğretmenlerinin Algularına göre İncelenmesi”**, **Yüksek Lisans Tezi**, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas 2014 s. 17.
- Akyay, Uygur: **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**. 1. Baskı, Ankara, Barış Platin Kitabevi, 2009.
- Akyıldız, Hüseyin: **Ücret Yapısının Oluşumu**, Isparta SDÜ Basımevi, No: 11, 2001.
- Aldemir, Ceyhan, Ataol, Alpay, Gönül Budak: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (5. Baskı), İzmir, Barış Yayınları. 2004.

Aşan, Öznur, Özyer,
Kubilay:

Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma, Süleyman Demirel Üni., İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl:2008, Cilt:13, Sayı:3, s.129-151.

Aşan, Öznur, Erenler,
Esra:

İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi, Süleyman Demirel Üni., İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl:2008, Cilt:13, Sayı:2, s.203-216.

Bakan, İsmail, Uslu,
Ahmet, Ahmet Melih
Eğitmiş:

Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algularına İlişkin Bir Araştırma: Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Araştırması. II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu. Yönetim-Ticaret-Siyaset Bildiriler Kitabı, 2012.

Balay, Refik:

“İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları”, Erişim:
<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/127/887.pdf>
1999.

Balay, Refik:

Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın, 2000.

Barutçugil, İsmet:

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.

Başaran, İbrahim Ethem:

Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, 2. Baskı, Ankara: Gül Yayınevi, 1991.

Baştürk, Feride Feryal:

Ücret Tatmini İle Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009.

Başığit, Aslıhan:

Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi. 2006.

- Bayram, Levent: “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**. Sayı.59, 2005, ss. 125-139.
- Baysal, Ayşe, Can, Mahmut Paksoy: **II. Yönetim Kongresi**. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları No: 1, 1999.
- Benligiray, Serap: “Ücret Yönetimi”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2003, s. 10. Akt. Özlem Ermiş, **Çalışanların Paraya Karşı Tutumlarının Belirlenmesi ve Paraya Karşı Tutumlarının Ücret Tatminlerine Etkisi**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2008.
- Bilecen, Murat: **İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi**, Marmara Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.
- Boylu, Yasin, Pelit, Elbeyi ve Evren Güçer: “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, 2007, Cilt: 44, 511: 55-74.
- Celep, Cevat: **Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler**. Ankara: Anı Yayıncılık 2000.
- Chin-Chic Wang: **“Pay Satisfaction, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in Taiwan Banking: Structural Equation Modeling”**, Dissertation of Philosophy, Lynn University, Florida, USA, 2006, p.119
- Cohen, Aaron: “Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-analysis”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 13, (1992), 539-545.

- Çağlar, Orkun: Ücret Yönetimini Etkileyen Temel Unsurlar, <http://notoku.com/ucret-yonetimini-etkileyen-temel-unsurlar/#ixzz2s6u39G1W> (25 Ocak 2014)
- Çakır, Özlem: **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler.** Ankara: Seçkin Kitabevi. 2001.
- Çakır, Özlem: **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri,** Ankara, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları, 2006.
- Çöl, Güner, Hasan Gül: Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi,** 19(1), 2005. ss. 291-306.
- Dail L., Fields: Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis, **USA: Sage,** 2002.
- Demir, Rıza: **Türkiye’de Kamu Sektöründe Ücret Yapı ve Politikaları,** İstanbul üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.
- Dikili, Ali, Bayraktaroğlu, Serkan: **Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişisine Yönelik Bir Araştırma,** Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Ekim 2013, 8(2), s. 205- 227.
- Dinçer, Ömer: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,** İstanbul: Beta Yayınları, 1998.
- Doğan, Selen, Özge Demiral: “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Sayı. 3, 2009.

- Ducharme, Mary Jo
Parbudyal Singh, Mark
Podolsky: **Exploring the Links between Performance Appraisals and Pay Satisfaction**, *Compensation & Benefits Review* 2005 37: 46 DOI: 10.1177/0886368705277654
- Eren, Erol: **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınları, 1993.
- Ergüney, Özlem: **Ücret Tatmininin İşgören Tatmini ile İlişkisi ve Bir Uygulama** Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İstanbul, 2006.
- Eroğluer, Kemal: **Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme**, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, Ocak 2011, s.121-136.
- Faulke, Larry H.: **“Pay Satisfaction Consequences: Development and Test of a Theoretical Model”**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana Devlet Üniversitesi, 2002.
- Feldman, D.C., H.J.
Arnold: “Managing Individuall and Group Behavior in Organizations”, **Mc Graw Hill Book Company**, Auckland, 1983.
- Gary Blau, J., Boal, B.
Kimberly: “Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism.”, *The Academy of Management Review*, 12(2): 1987 s296.
- Gayir, Büyüктаş Gülfer: **Yönetici Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığına Bağlı Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma-Diyarbakır Örneği**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana bilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Malatya, 2011.

Gözen, Dağdeviren
Emine:

İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007 ss.62-63.

Güçlü, Hatice:

Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi. 2006.

Gül, Hasan, Mehmet İnce:

Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık, Konya: Çizgi Kitabevi. 2005.

Gül, Hasan:

“Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”. **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2 (1), 2002. ss. 37-55.

Gülpembe, Ergin:

Çalışanların Ücretlendirilmesi: Sağlık Kurumlarında Çalışanların Ücret Sistemini Değerlendirmelerine İlişkin Bir Araştırma, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2009.

Gündoğan, Tamer:

“Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, Eylül, 2009.

Güner, Ahmet Reşat:

“Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Antalya, 2007 s. 9.

Gürkan, Güney Çetin:

“Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, **Yüksek Lisans Tezi**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006. s. 30.

- Güney, Salih: **Yönetim ve Organizasyon.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2007.
- Gürbüz, Rüveyde: **Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi,** Atatürk Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Erzurum 2012
- Gürbüz, Sait: **Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma,** Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN: 1304-0278 Yaz-2007 C.6 S.21 (240-260) s.241
- Heneman, H.G, D.P.
Schwab: Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. **International Journal of Psychology,** 20, 1985 ss. 129-141.
- Işığışık, Özlem: **Ücret Teorisi, Politikası, Yönetimi, Sistemleri,** Marmara Yayınları, Bursa, 2007.
- Ivancevich J. M.,
Konopaske, R. M.T.
Matteson: “Organizational Behavior And Management”, New York, Ny: McGraw-Hill/Irwin, 2005.
- İbicioğlu, Hasan: **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Isparta, Fakülte Kitabevi, 2006.
- İlsev, Arzu: Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. **Yüksek Lisans Tezi,** Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.
- İnce, Mehmet, Hasan Gül: **Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık,** Ankara: Çizgi Kitabevi, 2005.
- İşcan, Ömer Faruk, Ufuk Sayın: “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”. **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,** 4(24). 2010 s.197.

- Kacmar, Michele K., Carlson, Dawn S., Robert A. Brymer: “Antecedents And Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales”. **Educational and Psychological Measurement**, 59 (6), 1999 ss. 976-994.
- Kalyoncu, Tuba: **Performans Değerlemesi ve Ücret Yönetimi Arasındaki İlişki: TEB Çağrı Merkezi Örneği**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2010.
- Karaca, Baytok Samuray: **İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Pamukkale Üniversitesi, SBE, İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2001.**
- Karahasanoğlu, Pelin: **Performans Değerlemenin Ücret Yönetimindeki Önemi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.
- Katz D. And Kahn, R.L.: **Örgütlerin Toplumsal Psikoloji**, Çev: Can H., Bayar Y., Doğan Basımevi, Ankara, 1977 pp.217-420.
- Kavasoglu, Barış: **Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısı ve Beceri / Yetkinliklerinin Ücret Yapısı İçerisindeki Yerine İlişkin Bir Örnek Olay Çalışması**, İstanbul Üniversitesi SBE, İşletme ABD İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004.
- Kavuncubaşı, Şahin, Can, Halil, Selami Yıldırım: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2012.
- Kaya, Nihat, Selçuk Seçil: Bireysel Başarı Gütüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8 (2), 2007. ss.175-190

Keleş, Hatice, Necla
Çelik:

İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi SBE, İşletme ABD Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya, 2006.

Kılıç, Gonca:

Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde bir Araştırma, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara 2008.

Kırel, Çiğdem:

Sosyal Psikoloji. (Ed.Sezen Ünlü). Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları. 2004.

Kim Jinhee, Thomas
Carman:

Financial Stress, Pay Satisfaction and Workplace Performance, Ocak/Şubat 2004 Sage Publications, s.s. 73

Koç, Hakan:

Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8 (28), 2009. ss. 200-211.
Web:<http://www.e-sosder.com/dergi/28200-11.pdf>

Lee, Kantor Romy:

“Pay Satisfaction, Organisational Commitment, Voluntary Turnover Intention, and Attitudes to Money in a South African Context”, A research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters (Organisational Psychology) in the Faculty of Humanities, University of the Witwatersrand, Johannesburg, 22 March 2013.

Luis R. Gomez, Mejia,
Davik B. Balkin and
Rosbert L. Cardy,

Managing Human Resources, Third Edition, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 2001.

McDonald, J. David ve J.
Peter Makin:

“The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff,” **Leadership&Organization Development Journal**. Vol. 21, No.2, 2000, s.86.

- Maume, D.J.: Relationship Between Organizational Commitment And Pay Satisfaction
<http://www.ukessays.com/essays/management/relationship-between-organizational-commitment-and-pay-satisfaction-management-essay.php>> Erişim Tarihi: 08.04.2014
- Mert, İbrahim Sani: **İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma**, Savunma Bilimleri Dergisi, Yı:2010, Cilt:9, Sayı:2, s.117-143.
- Meyer John P., Natalie J. Allen: **Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application**, California: Sage Publications, 1997, s. 11
- Meyer John P., Natalie J. Allen: **The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization**. Journal of Occupational Psychology, 63, 1990 ss. 1-18.
- Meyer John P., Natalie J. Allen: **Human Resource Management** Review, 2013, Vol. 01, No.1. ss. 61
- Mguqulwa, Nomakhuze: **The Relationship Between Organizational Commitment and Work Performance in an Agricultural Company**. The Degree of Master of Arts, University of South Africa, Hatfield. 2008.
- Milkovich G. T., J. M. Newman: **Compensation**. (6. Bs.) Malaysia: Irwin McGraw-Hill. 1999 s. 24-25.
- Mowday, R.T., Porter. L.W. ve Steers: "Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, CA: **Academic Press, San Diego**. 1982. s.43.

- Muhammad Ehsan Malik, Samina Nawab, Basharat Naeem, Rizwan Qaieser Danish: **“Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan”**, *International Journal of Business and Management*, Vol. V, No:6, 2010, pp 17-26.
- Northcraft, B. Gregory Margaret A. Neale: **Organizational Behavior-A Management Challenge**, The Dryden Press, New York. 1990.
- Ogunleye, P.O, Odebıyı I. I., B. O. Olaoye: “Exploring the Relationship between Job Satisfaction Dimensions and Organizational Commitment among Nigerian Banks Employees”, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, Vol.II, No:6, 2013, pp.85-95
- O'Reilly, Charles, Jennifer Chatman: “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No.3, (1986), s. 493.
- Özdemir, Gülnur: **Ücret Yönetiminde İş Değerlemenin Yeri ve Önemi: Bir İşletmede Uygulama Örneği**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2012.
- Özdevecioğlu, Mahmut, Aylin Aktaş: “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 2007. 1-20.
- Özgen, Hüseyin, Azmi Yalçın: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, 2.Baskı, Adana, 2011.
- Özler, Derya Ergun, Atalay, Giderler Ceren, Meltem Şahin: Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22), 2008 ss. 37-60.

- Öznur, Yüksel: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.
- Princy Thomas and G. Nagalingappa: “Consequences of Perceived Organizational Justice: An Empirical Study of White-Collar Employees”, *Journal of Arts, Science and Commerce*, Vol. III, Issue:2, 2012, pp.54-63.
- Rebecca, Abraham: “The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 18, No.4, 1997, s.181.
- Rosenholtz, S., C. Simpson: Workplace conditions and the rise and fall of teachers’ commitment. *Sociology Of Education*, Vol. 63 (October): 1990 pp.241-257.
- Sabuncuoğlu, Tolay Ebru: Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 7(2), 2007 ss. 613-628.
- Saleem, Tamkeen, Seema Gul: “Drivers of Turnover Intention in Public Sector Organizations: Pay Satisfaction, Organizational Commitment and Employment Opportunities”, *Middle-East Journal of Scientific Research* 17 (6), 2013, pp.697-704.
- Samadov, Sakit: **İş doyumunu ve örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Saruhan, Şadi Can, Müge Leyla Yıldız: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul. 2012.
- Schreurs, Bert Guenter, Hannes Schumacher, Désirée: IJ. Hetty Van Emmerik, Guy Notelaers: Human Resource Management, May–June 2013, Vol. 52, No. 3. Pp. 399–421, **Wiley Periodicals**, Inc.s. 400 2013.

- Shelby D. Hunt ve Robert M. Morgan: “Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?”, **Academy of Management Review**, Vol.37, No.6, 1999 s. 1568.
- Shu-Feng Xiao and Fabian Jintae Froese: “Work Values, Job Satisfaction and Organizational Commitment in China”, Academy Of International Business Annual Conference, July 1, 2008, Milan, Italy, p.18.
- Sirapirom Teeraprasert, Rapeepun Piriyaikul and Napaporn Khantanapha: “**Influencing Factors to Job Satisfaction and Organizational Commitment in Manufacturing Organization, Affect to turnover Intention: A Context of Thai Fashion Industry**” The 2012 International Conference on Business and Management, 6-7 September 2012, Phuket, Thailand, pp. 551-562.
- Somuncu, Funda: **Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma.** Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2008.
- Sökmen, Alptekin: Ankara’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, Gazi Üniversitesi, 2000.
- Spyridakos, A., Siskos, Y.: “Multicriteria Job Evaluation for Large Organizations“, **European Journal of Operational Research**, vol:131, ss.375-387
- Suma, Saimir, Jonida Lasha: “Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Shkodra Municipality”, **European Scientific Journal**, Vol. IX, No: 17, 2013, pp.41-51.

- Sweins Christina, Panu Kalmi: “Pay Knowledge, Pay Satisfaction And Employee Commitment: Evidence From Finnish Profit-Sharing Schemes”, Human Resource Management Journal, Vol 18, no 4, 2008, pp.366–385.
- Şeker, Mustafa: **Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler ve Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Bir Uygulama**, Niğde Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2011.
- Şen, Tuğba: **İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.
- Şimşek, Şerif, H. Serdar Öge: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2009.
- Taşkın, Feyza, Dilek Roşan: “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**.Cilt.2, Sayı.1, 2010 s. 39.
- Topaloğlu, Melih Koç, Hakan, Ercan Yavuz: Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bazı temel faktörler açısından analizi. **Kamu-İş İş Hukuku Ve İktisat Dergisi** 9(4) Web: <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/949.pdf> 2008.
- Tsui, Anne S.: Egan, Terri D.: O'Reilly, Author Charles: “Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment”. **Administrative Science Quarterly**, 37, 1992 ss.549-579.
- Türkoğlu, Hasan: **İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2011.

- Usta, Hasan: **Emniyet Teşkilatında Ücret Yönetimi: Rize Emniyet Müdürlüğü Alan Araştırması**, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2013.
- Uyguç, Nermin, Dilek Çımrın: “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 19(1), 2004 ss.91–99.
- Ünsar, Sinan: “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1, 2009, ss.43-56
- Vandenberghe, Christian and Michel Tremblay: “The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study”, *J Bus Psychol*, 2008, Volume: 22, pp.275–286
- Varoğlu, Demet: **Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşların Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri**. Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 1993.
- Veranyurt, Gülseren: **“Personel Güçlendirmenin: İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü”**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2009 s.67.
- Voss, Tony: **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Lider Yöneticilik**, Mehmet Zaman (çev.), İstanbul: Hayat Yayın, 2000.
- Wang ,Chin-Chih: “Pay Satisfaction, Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intention In Taiwan Banking: Structural Equation Modeling”, **Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of**

Philosophy Lynn University, 2006.

Werther ,William. B., K. Davis: “Human Resources and Personnel Management”, McGraw Hill: New York, 5th Edition, ss.381-382

Wiener, Y: “Commitment in Organizations: A Normative View”, Academy of Management Review, Vol: 7, No.3, 1982, pp. 418-428 Akt. Güner, a.g.e., s. 10.

Xiaoyi, Wu: “A Longitudinal Study of Pay Satisfaction”, **IEEE**, 978-1-4244-2108-4/08, 2008.

Yağcı, Kamil: **Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması.** Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2003.

Yalçın, Azmi, Fatma Nur İplik: Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik bir Araştırma: Adana Örneği. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14(1), 2005 ss.395-412.

Yarımkaya, Azmi: “İnsan Kaynakları Yönetimi”, **İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (İSO-KATEK)**, İstanbul, 2011.

Zangora, A. George: **Organizational Commitment: A Concept Analysis**, Nursing Forum, April- June, 2001.

Zeren, Halit: **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki.** Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa. 2007.

EKLER

ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Bu araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda ve Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR'ın danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tezi çerçevesinde yapılmaktadır. Araştırmanın amacı, çalışanların ücretlerine yönelik tutumlarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi olup olmadığının incelenmesidir. Sorulara verilen cevaplarda ve ilgili ifadelere katılımda samimi olunması araştırmanın doğruluğu ve geçerliliği açısından önemlidir. Kişisel bilgiler tamamen akademik amaçla toplanacak ve araştırmacılar dışında hiçbir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır.

Gösterdiğiniz anlayış ve destek için teşekkür ederim.

Metin Şapçı

Ücretinize yönelik aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi lütfen belirtiniz

[1]: Hiç Tatmin Edici Değildir [2]: Tatmin edici değildir [3]: Kararsızım [4]: Tatmin edicidir
[5]: Oldukça tatmin edicidir

		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
A1	İşletmedeki diğer işlere ödenen temel ücretlerle karşılaştığımda kendi ücretim	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
A2	Yaptığım işe göre aldığım temel ücret	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
A3	Ücretimde yapılan artışlar	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
A4	Ücret artışımın belirlenmesinde kullanılan kriterler	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
A5	Niteliklerimi göz önünde bulundurduğumda bana ödenen ücret	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
A6	Elde ettiğim sonuçları dikkate aldığımda bana ödenen ücret	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
A7	Kesintilerden sonra elime geçen net toplam ödeme tutarı	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
A8	Şu anki aylık toplam ücretimin yeterliliği	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
A9	Ücret politikalarının tutarlılığı	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
A10	Ücretimin belirlenmesinde uygulanan prosedürler	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
A11	İşletme tarafından bana sağlanan yan haklar (sigorta kapsamı, yemek, servis vb.)	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
A12	Bana sağlanan yan hakların miktarı	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
A13	Aldığım yan hakların bana katkısı	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi lütfen belirtiniz						
		[1]: Hiç katılmıyorum	[2]: Katılmıyorum	[3]: Kararsızım	[4]: Katılıyorum	[5]: Kesinlikle katılıyorum
B1	İşletmemin başarılı olabilmesi için benden beklenilenden daha fazlasını ortaya koymak isterim.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
B2	Arkadaşlarıma bu işletmenin çalışmak için mükemmel bir yer olduğundan bahsederim.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
B3	İşletmemde çalışmaya devam edebilmek için her türlü görevi yapmaya hazırım.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
B4	Kendi değerlerim ile işletmemin değerlerini birbirine çok yakın görüyorum.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
B5	Bu işletmenin bir parçası olduğumu başkalarına gururla anlatıyorum.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
B6	Bu işletmenin bir parçası olduğumu başkalarına gururla anlatıyorum.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
B7	Çalışmak için birçok seçeneğim olmasına rağmen bu işletmeyi seçtiğim için çok memnunum.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
B8	İşletmemin geleceğini önemsiyorum.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
B9	İşletmemin, çalışabileceğim işletmeler arasında en iyisi olduğunu düşünüyorum.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
DEMOGRAFIK BİLGİLER	Cinsiyetiniz: [] Erkek [] Kadın	Medeni Durumunuz [] Evli [] Bekar				
	Eğitim Durumunuz: [] İlköğretim [] Lise [] Üniversite [] Yüksek Lisans – Doktora					
	Statünüz: [] Kapsam içi [] Kapsam dışı					
	Yaşınız: [] 20-25 [] 26-30 [] 31-35 [] 36-40 [] 41-55 [] 56 ve üstü					
	Bu İşyerinde Çalışma Süreniz: [] 1 Yıdan Az [] 1- 5 Yıl Arası [] 6-10 Yıl Arası [] 11-15 Yıl Arası [] 16-20 Yıl Arası [] 21 Yıl ve Üstü					

Anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz.