

T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İŞ TATMİNİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
İLİŞKİSİ: ERZURUM İLİ BÖLGE EĞİTİM
ve ARAŞTIRMA HASTANESİ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Elif ÖZTÜRK

Danışman

Doç. Dr. İlhami YÜCEL

Erzincan 2019

TEZ BİLDİRİMİ

"İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Erzurum İli Bölge Eğitim ve Araştırma Hastanesi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama" isimli "**Yüksek Lisans**" tezim tarafımda intihal programı ile incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali ve intihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim.

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir biçimde elde edildiğini; aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim.

Elif ÖZTÜRK



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu alışma, İşletme Anabilim Dalının İşletme Bilim Dalında jürimiz tarafından **Yüksek Lisans** Tezi olarak Kabul edilmiştir.

Danışman / Jüri

: Doç. Dr. İlhami YÜCEL



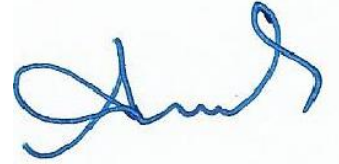
Jüri

: Doç. Dr. Abdulkadir KAYA



Jüri

: Dr. Öğr. Üyesi Daimi KOÇAK



**İŞ TATMİNİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: ERZURUM İLİ BÖLGE
EĞİTİM ve ARAŞTIRMA HASTANESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
UYGULAMA**

Elif ÖZTÜRK

**Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme
Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Temmuz 2019**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. İlhami YÜCEL

ÖZET

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki örgütlerin başarılarını belirli kılan bir fonksiyondur. İş tatmini yüksek bir işgörenin içinde bulunduğu örgütü kabullenerek kendi hedef ve amaçları ile örgütün hedef ve amaçlarını bağdaştıracak ve bu sayede kurumun başarısını kendi başarıları gibi görecektir. Bunu gerçekleştirebilen işgörenler yaşadıkları iş tatmini sayesinde kendi hedeflerinin gerçekleştirebilme adına daha mutlu olurlar.

Bu araştırmanın amacı; Erzurum ili Bölge Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapmakta olan doktor, hemşire, ebe ve sağlık memurlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışanların iş tatmin düzeyini ölçmek amacıyla 1967 yılında geliştirilen Minnesota İş Tatmin Ölçeği, örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek amacıyla 1993 yılında geliştirilen Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden yararlanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda iş tatmininin Erzurum Bölge Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkilere yol açtığı, iş tatmini ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında doğru bir orantının olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sebeple çalışanların iş tatmin düzeylerini yükselmesi örgüte olan inançları ve örgütle hemhal olma düzeylerini yükseltecektir.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık

**RELATIONSHIP BETWEEN BUSINESS SATISFACTION AND
ORGANIZATIONAL COMMITMENT: AN APPLICATION ON
EMPLOYEES OF ERZURUM REGIONAL TRAINING AND RESEARCH
HOSPITAL**

Elif ÖZTÜRK

**Erzincan Binali Yıldırım University, Institute of Social Sciences,
Department of Business**

M. A. Thesis, July 2019

Advisor: Assoc. Prof. Dr. İlhami YÜCEL

ABSTRACT

The relationship between job satisfaction and organizational commitment is a function that makes organizations' achievements more specific. By accepting the organization in which a high employee is satisfied with job satisfaction, they will reconcile their goals and objectives with the aims and objectives of the organization and thus they will see the success of the organization as their successes. Employees who are able to do this will be happy to realize their own goals thanks to their job satisfaction.

The purpose of this research; The aim of this study was to investigate the relationship between job satisfaction and organizational commitment of doctors, nurses, midwives and health officers working in the Regional Training and Research Hospital of Erzurum. The Minnesota Job Satisfaction Scale, which was developed in 1967 to measure the level of job satisfaction of the employees, was used in Allen and Meyer's Organizational Commitment Scale developed in 1993 to measure the level of organizational commitment.

As a result of the analyzes, it was concluded that the job satisfaction at Erzurum Regional Training and Research Hospital has positive effects on the organizational commitment of the employees and that there is a correct ratio between job satisfaction and the level of organizational commitment. For this reason, increasing the level of job satisfaction of the employees will increase the level of belief and belief in the organization.

Key Words: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Emotional Commitment, Continued Commitment, Normative Commitment



ÖN SÖZ

Yüksek lisans tez çalışmamın oluşmasında desteğini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Doç. Dr. İlhami YÜCEL'e, çalışmanın çeşitli aşamalarında verdikleri katkılardan dolayı Doç. Dr. Abdulkadir KAYA, Dr. Öğr. Üyesi Fatih YILDIRIM'a, çalışmanın uygulama kısmında verdiği katkılardan dolayı Prof. Dr. Suphi ÖZÇOMAK, Dr. Öğr.Üyesi Daimi KOÇAK'a çok teşekkür ederim.

Bu çalışma süresince, benden hiçbir desteğini esirgemeyen babam Mehmet ÖZTÜRK, annem Feride ÖZTÜRK'e ve arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Elif ÖZTÜRK

İÇİNDEKİLER

TEZ BİLDİRİMİ.....	I
TEZ KABUL TUTANAĞI.....	II
ÖZET	III
ABSTRACT.....	IV
ÖN SÖZ	VI
İÇİNDEKİLER	VII
KISALTMALAR.....	XI
ŞEKİL LİSTESİ.....	XII
TABLO LİSTESİ.....	XIII
GRAFİK LİSTESİ	XV
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
İŞ TATMİNİ.....	3
1. 1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI VE ÖNEMİ	3
1. 1. 1. İş Tatminin Birey İçin Önemi.....	4
1. 1. 2. İş Tatmininin Örgüt İçin Önemi	5
1. 1. 3. İş Tatmininin Yönetici İçin Önemi.....	5
1. 2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	5
1. 2. 1. Bireysel Faktörler	6
1. 2. 1. 1. Yaş	6
1. 2. 1. 2. Cinsiyet	6
1. 2. 1. 3. Eğitim Seviyesi	6
1. 2. 1. 4. Kıdem.....	7
1. 2. 1. 5. Kişilik.....	7
1. 2. 2. Örgütsel Faktörler.....	8
1. 2. 2. 1. Ücret.....	8
1. 2. 2. 2. Çalışma Koşulu.....	8
1. 2. 2. 3. İş Arkadaşları	9
1. 2. 2. 4. Terfi ve Kariyer Geliştirme.....	9
1. 2. 2. 5. Ödüllendirme Sistemi ve Takdir Edilme	10

1.3. İŞ TATMİNİ KURAMLARI	10
1.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	10
1.3.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	12
1.3.3. McClelland'ın Başarı, Güç ve Bağlılık Kuramı	14
1.3.4. McGregor'un X ve Y Kuramı	15
1.3.5. Vroom'un Beklenti Kuramı	16
1.3.6. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı	17
1.3.7. Adams'ın Eşitlik Kuramı	18
1.3.8. Locke'ın Hedef Kuramı	19
1.4. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI	20
1.4.1. İş Tatmini ve Motivasyon	20
1.4.2. İş Tatmini ve Performans	21
1.4.3. İş Tatmini ve Verimlilik	24
1.4.4. İş Tatmini ve Tükenmişlik	25
1.4.5. İş Tatmini ve İş Tutumları	27
1.4.6. İş Tatmini ve İnanç	30
1.5. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI	30
1.5.1. Psikolojik Sorun	32
1.5.2. Stres	33
1.5.3. İşe Devamsızlık	33
1.5.4. İşten Ayrılma Niyeti	34
1.5.5. İş Kazaları ve Hata Yapma	35
1.5.6. Personel Devir Hızı	35
İKİNCİ BÖLÜM.....	37
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	37
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI VE ÖNEMİ.....	37
2.2. ALLEN VE MEYER'İN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELİ.....	39
2.2.1. Duygusal Bağlılık.....	40
2.2.2. Devam Bağlılığı.....	41
2.2.3. Normatif Bağlılık.....	41
2.3. KANTER'İN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMI	43
2.4. ETZİONİ'NİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMI.....	43
2.5. O'REILLY VE CHATMAN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMI.....	43
2.5.1. Adaptasyon	44
2.5.2. Özdeşleşme.....	44
2.5.3. İçselleştirme.....	44
2.6. BECKER'İN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMI.....	45

2.7.SALANCIK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMI.....	45
2.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	46
2.8.1. Bireysel Faktörler	46
2.8.2. Örgütsel Faktörler.....	47
2.9. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	48
2.9.1. Performans.....	48
2.9.2. Çalışma Devir Hızı	49
2.9.3 Devamsızlık.....	49
2.9.4. Stres	50
2.10. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	50
2.11. İLGİLİ LİTERATÜR ARAŞTIRMASI.....	55
2.11.1. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılmış Çalışmalar	55
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	59
İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: ERZURUM İLİ BÖLGE EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA	59
3.1. ARAŞTIRMA.....	59
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	59
3.1.2 Araştırmanın Sınırlılıkları	59
3.1.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli.....	60
3.1.4. Araştırmanın Yöntemi	61
3.1.5. Araştırmanın Değişkenleri.....	61
3.1.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	61
3.1.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	61
3.1.8. Araştırmada Kullanılan Testler	62
3.2. ARAŞTIRMA BULGULARI	62
3.2.1. Demografik Özellikler ile İlgili Bulgular	62
3.2.2. Araştırmanın Güvenirliliği ve Geçerliliği	64
3.2.2.1. İş Tatmini Güvenirlik Analizi Sonuçları	65
3.2.2.2. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	66
3.2.2.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Güvenirlik Analizi Sonucu	67
3.2.2.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	68
3.2.3 Katılımcıların Demografik Özellikleri	69
3.2.3.1. Çalışanların Cinsiyet Grupları Arasındaki Farklılık.....	70
3.2.3.2. Çalışanların Yaş Grupları Arasındaki Farklılık	72
3.2.3.3. Çalışanların Medeni Durumları Arasındaki Farklılık.....	73

3.2.3.4. Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki Farklılık	75
3.2.3.5. Çalışanların Kurumda Çalışma Süresi Arasındaki Farklılık.....	77
3.2.3.6. Çalışanların Çalıştığı Pozisyonlar Arasındaki Farklılık	78
3.2.4. Hipotezlerin Test Edilmesi	81
3.2.4.1 İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	81
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	86
GELECEKTEKİ ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER	93
KAYNAKÇA.....	94
EKLER	110

KISALTMALAR

TDK	: Türk Dil Kurumu
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
ÖRG	: Örgütsel
BAĞ	: Bağlılık
DUY	: Duygusal
NOR	: Normatif
DEV	: Devam
STD	: Standart

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil No	Şekil İsmi	Sayfa No
Şekil 1. 1.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	11
Şekil 1. 2.	McClelland'ın Üç Teorisi	14
Şekil 1. 3.	Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Modeli	18
Şekil 1. 4.	Maslach Tükenmişlik Modeli Boyutları	26
Şekil 1.5.	İşe İlişkin Tutumların Oluşu ve İş Tatmini İlişkisi	29
Şekil 1. 6.	Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler	31
Şekil 2. 1.	Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	39
Şekil 2. 2.	Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşen Modeli	40
Şekil 2. 3.	Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	42
Şekil 3. 1.	Araştırmanın Modeli	60

TABLO LİSTESİ

Tablo No	Tablo İsmi	Sayfa No
Tablo 1. 1.	Herzberg' in İki Faktör Kuram	13
Tablo 1. 2.	İş Tatmini ve Performans İlişkisi	23
Tablo 1. 3.	Kişiler Arası Kontak Sonucunda Çeşitli Mesleklerde Beklenen Tükenmişlik Düzeyi	26
Tablo 3. 1.	Çalışanların Demogrik Özellikleri	63
Tablo 3. 2.	İş Tatmini Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları	65
Tablo 3. 3.	İş Tatmini Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	66
Tablo 3. 4.	Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları	67
Tablo 3. 5.	Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	68
Tablo 3. 6.	Cinsiyet Değişkeninin Ortalamaları	70
Tablo 3. 7.	Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi	71
Tablo 3. 8.	Yaş Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Testi	72
Tablo 3. 9.	Medeni Durum Değişkeninin Ortalamaları	73
Tablo 3.10.	Medeni Durum Değişkenine Göre T Testi	74
Tablo 3. 11.	Eğitim Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Testi	75
Tablo 3. 12.	Devam Bağlılığı Eğitim Durumu Scheffe Testi	77
Tablo 3. 13.	Kurumda Çalışma Süresi Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Testi	78
Tablo 3. 14.	Kurumda Çalıştığı Pozisyon Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Testi	79
Tablo 3. 15.	İş Tatmini Çalışma Pozisyonu Scheffe Testi	80
Tablo 3. 16.	Devam Bağlılığı Çalıştığı Pozisyon Scheffe Test	81
Tablo 3. 17.	Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizleri	83

Tablo 3. 18.	Regresyon Analizi	84
Tablo 3.19.	Araştırmanın Hipotezleri ve Elde Edilen Sonuçlar	84



GRAFİK LİSTESİ

Grafik No	Grafik İsmi	Sayfa No
Grafik 3. 1.	İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Saçılma (Serpilme) Grafiği	82



GİRİŞ

Günümüzde artan rekabet koşullarında örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için mevcut kaynaklarını en üst düzeyde kullanmaları gerekmektedir. Bundan dolayı, her ne kadar maddi kaynaklar önemli olsa da insan kaynağının rolü en önemlisidir. Zira maddi kaynakları borçlanma yoluyla karşılanabilse de insan kaynağının, bulunması ve işi yapacak duruma gelecek gerekli eğitimin verilmesi uzun zaman alacaktır. Rekabet ortamında insan kaynağının rakipler tarafından kopyalanması en zor olan kaynaktır. Dolayısıyla işgörenler, örgütlerin en kıymetli kaynaklarıdır.

Geçmişte örgütlerde işgörenler mekanik bir unsur olarak görülmekteydi. Günümüzde işgörenlerin sosyal bir varlık olduğu yönü dikkat çekmekte ve insan unsuru örgüt başarısının temel anahtarı olmuştur. Örgüt açısından çalışanlar maliyet unsuru değil, beşerî sermayedir.

İnsan yaşantısında çalışma hayatı büyük bir yer kaplamakta ve insanların birçok isteklerini karşılamada önemli bir araçtır. İnsanlar birçok ihtiyaçlarını iyi bir iş sahibi olduklarında karşılamaktadırlar. Bu ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesine bağlı olarak iş tatmini yüksek veya düşüktür. Çalışanların iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeyleri örgüt amaçlarının etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesini sağlamada etkili faktörlerdir. Örgütün amaç ve hedeflerini, kültürünü benimseyen, kendi hedeflerini örgütsel hedeflerin ışığında oluşturan çalışan, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek, örgütü başarıya götürecektir olan çalışandır. Bu tip çalışanlar, örgütün yaşamını sürdürebilmesi bakımından stratejik bir öneme sahiptirler. İşletmeler için, yatırım yaptıkları tecrübeli çalışanlarının örgütten ayrılmalarını engelleyebilmek, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini arttırabilmek, genel olarak çalışan memnuniyetini sağlayabilmek çok önemlidir. Çünkü, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanın verimliliği fazla, devamsızlığı az olacaktır, örgüt amaçlarına ulaşabilmek için çaba harcamayacaktır.

İş tatmini kavramı ilk kez 1920'li yıllarda ortaya çıkmış,1940'lı yıllarda giderek önem kazanmıştır. Günümüzde ise birçok araştırmacının ilgisini çeken konular arasında yer almaktadır. Bu iki kavram üzerine hem ayrı ayrı hem de birbiri arası ilişki veya pek çok bağlam çerçevesinde incelemeler yapılmıştır. İş tatmini

sağlanmış çalışanların tatmin olmayanlara göre, örgüte yararlı olan davranışları çok daha fazla olduğu ifade edilmektedir. İş tatmini yüksek olan bir çalışan işletmesine daha sadakatle hizmet sunacak, bunun sonucu olarak da üretmiş olduğu hizmet kalitesi de olabildiğince yüksek olacaktır. İş tatmini sağlayan birey çalışmış olduğu örgüte karşı aidiyetlik hissedecektir.

Yapılan literatür araştırması sonucunda iş tatmini ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda araştırmanın olması konunun önemli olduğunu göstermiştir. Bu konuda çalışma yapmaya isteklendirmiş olup, sağlık sektörü için yol gösterici bir çalışma olması açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı; çalışanların yaptıkları işten tatmin olma seviyelerinin çalıştıkları kuruma olan bağlılıkları üzerindeki etkisini tespit etmektir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde; iş tatmininin tanımı ve önemi, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini kuramları, iş tatmininin sonuçları ve iş tatminsizliğinin sonuçları yer almaktadır. İkinci bölümde; örgütsel bağlılığın tanımı ve önemi, Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modeli, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın sonuçları , iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ele alınmıştır. Üçüncü Bölümde ise; konuyla alakalı teorik çerçevenin sunulmasının ardından, uygulanan anket çalışmasına yer verilmiştir. Bu bölümde, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın modeli ve hipotezleri, veri toplama aracı, verilerin istatistiksel analizi ile bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1. 1. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi

Tatmin, lügat olarak, “arzu edilen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül tokluğuna erişme, doyum” anlamına gelmektedir (<http://www.tdk.org.tr>). Latince yeterli anlamına gelen “Satis” kelimesinden türetilmiş olan (satisfaction) tatmin terimi, doğrudan doğruya gözlenemeyen ve sadece ilgililer tarafından algılanarak betimlenen ve ifade edilebilen tasvip veya gönül dinginliği, sükûneti anlatmak için kullanılan bir ifadedir (Urhan, 2014:2).

Küreselleşen dünyada işletmelerin olmazsa olmazı “insan” faktörüdür. Bu sebeple işletmeler üretmek ve gelir elde etmek dışında işgörenin iş tatminini yükseltmeye çalışmaktadır. Bir örgütün, insan kaynağı ne kadar gelişmiş ve nitelikli olursa olsun, motive edilip harekete geçirilmedikçe örgüte bir yararı olmayacaktır (Can vd., 1995: 317).

Literatüre baktığımızda iş tatmini için birçok tanım yapılmıştır. İş tatmini tanımlarından bazıları şöyledir;

- İş tatmini, işten sağlanan elle tutulur menfaatler ile çalışanların ekip halinde çalışmaktan haz aldığı iş partnerleri ve onlarla kolektif olarak hazırladığı iş neticesinde fertte verdiği kıvanç iş tatmininin belirtisidir (Şimşek vd., 2003 :150).
- İş tatmini, iş deneyimi sonucu oluşan bir tutum olup, çalışanların iş tecrübelerine ilişkin olarak işlerine veya işlerinin bazı yönlerine gösterdikleri tepkidir (Tunç ve Çelik, 2012: 2).
- İş tatmini işgörenin, iş yaşamına değer vererek sağladığı coşkidir. Elde edilen coşku duygusunun seviyesi etkili bir şekilde yüksek ise işinden sağladığı tatmin de o düzeyde etkili olur (Başaran, 1991: 21).
- Bireyle çalışma hayatı ya da çalıştığı iş yerinin, çalışma şartları arasındaki uyumun sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyettir (Tuzcu, 2016:161-197).
- İş tatmini, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarının beraberinde, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının da bir belirtisidir (Eren, 2012: 186).

- İş tatmini bireyin işine ve iş çevresiyle alakalı beklenti, duygu, düşünce ve yatkınlıkları ile gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı olan olumlu davranışlardır (Poyraz ve Kama, 2008:143-164).

İş tatminini açıklamaya yönelik üç ölçütü şu şekilde sıralamak mümkündür:

➤ İş tatmini, işe karşı hissi bir karşılıktır ve soyuttur.

➤ İş tatmini, çalışanların isteklerine veya kazançlarının ne kadarını karşılandığı ile ilgilidir.

➤ İş tatmini, birbirinden farklı unsurları; işin bizzat kendisi, gelir, terfi olanakları, yöntem stratejisi, istişare arkadaşları vb. durumları temsil etmektedir (Luthans, 1989: 170).

Netice olarak iş tatmini için epeyce izah yapılabilir. Çıkarımda bulunulabilecek en net olan şey ise iş tatmininin statik bir durum olmamasıdır. İş tatminini yönetme gücü bulunan üst yönetim, personelin iş tatminini sağladıktan sonra bu hâlin sürekli olması bilincine varmaları ve bu durumun devamlılığını sağlamalıdır. Çalışanların iş tatmini sağlayan müspet tutumun sağlanamaması durumunda ise iş tatminsizliği meydana gelebilir. İşletmede ortaya çıkan problemlerin en hayati sebepleri iş tatmininde meydana gelen kayıplardır. İş tatminsizliği sonuçlarından olan psikolojik sorunlar, stres, işten ayrılma niyeti, iş kazaları ve hata yapma gibi olumsuz birçok durumla örgüt karşı karşıya kalabilir (Akıncı, 2002: 5).

1. 1. 1. İş Tatminin Birey İçin Önemi

Çalışanların, yeteneklerini ortaya koyma beklentilerinin olması, vakitlerinin çoğunu çalışma durumunda geçirmeleri, becerilerini kullanma arzuları, ruhsal erişkinlik ile olan müspet ilişki iş tatminini kayda değer hale getirmektedir. Ancak bazı insanlar için zahmetsiz yoldan gelir sağlanması, monoton işleri önemsemesi, erginleşmemiş kişiliklere sahiplik, toplumsal baskı nedeniyle kariyer seçimleri ve çalışmaların iş tatminini ehemmiyet vermeyerek tekdüze bir işi hayatı boyunca sürdürmelerine sebep olur (Kantar, 2010: 22-23).

İş tatmininin bireye sağladığı yararları şu şekilde sıralayabiliriz (Urhan, 2014:6).

- Düşük iş kazası yaşama tehlikesi,

- Daha az iş değişikliği yapmak,
- Gönül dinginliği edinme,
- Gamsız aile yaşamı sürdürebilme,
- Sosyal isteklerini karşılama,
- Örgütsel bağlılığın artması,
- Tereddütsüz bir hayat sağlama

1. 1. 2. İş Tatmininin Örgüt İçin Önemi

İşgörenlerin beklentilerini karşılayabilen, örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, personelinin devamlılık gösterdiği, iş tatminini sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut personel de devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş tatmininin örgüt açısından ne derecesinde önemli bir faktör olduğunu göstermektedir (Sertçe, 2003: 6).

1. 1. 3. İş Tatmininin Yönetici İçin Önemi

Bölümler arası harmoniyi sağlayan ve çalışanlara yol gösteren tepe yöneticilerin gösterdikleri başarı çalışanların örgütün amaçları yönünde verimli mesai harcamalarını sağlar. İşletme ile alakalı istekleri yerine getirilen çalışanların iş tatmini sonuçları yöneticiler içinde olumlu olur. Böylelikle tepe yöneticilerinin hem çalışanları hem de işe yönelik olarak rastlayacakları çapraşıklıklar azalacağından, yöneticiler daha farklı platformlara yönelme imkânı bulacak ve örgüte katkıları daha fazla olacaktır. İş tatmini yöneticiler açısından olumlu neticelerin vuku bulmasında yöneticilerin göstermiş oldukları yönetim düşüncelerinin önemli katkısı bulunmaktadır (Yerlikaya, 2017: 127).

1. 2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler; bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana başlıkta açıklanmaktadır.

1. 2. 1. Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörlerden bireysel faktörler açısından literatürde en çok üzerinde durulan faktörler olan yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kıdem, kişiliğe bu başlık altında değinilmektedir.

1. 2. 1. 1. Yaş

Genel bir bakış açısıyla yaş arttıkça, tatmin düzeyi de artmaktadır. Bu bağlamda da çalışma hayatına başlayan genç işgörenler, istihdam sağlandığı için tatmin olmakta, birkaç yıl içinde daha iyi bir iş bulma fırsatı bulduklarında ise tatmin düzeyi azalmaya başlamaktadır. Ayrıca genç çalışanların terfi ve diğer ilgili alanlar için çok fazla beklentileri vardır. Bir çalışanın kariyeri yükselmeye başladığında, tatmin düzeyi de önem kazanmaktadır. Yaşlı çalışanlar genç çalışanlardan daha tatmin olmaktadır çünkü; beklentileri daha gerçekçidir ve kendileri yeterli tecrübeyi kazanmışlardır (Harputlu, 2014: 41-42).

1. 2. 1. 2. Cinsiyet

İşgücündeki erkekegemenliği, '20. Yüzyılın' ikinci yarısından sonra işgücü piyasasına kadınların katılımıyla değişmeye başladı. Günümüzde erkek çalışanların oranı hala yüksek olmasına rağmen, işgücünde önemli oranda kadın çalışan bulunmaktadır. Kadın ve erkeğin farklı sosyal rolleri olması nedeniyle işten beklentileride farklı olabilir. Kadınlar daha çok çalışma koşullarına ve sosyal ilişkilere önem verirken, erkekler ücret ve terfi gibi bazı faktörlere önem vermektedirler. (Şenay, 2015: 38).

Literatürde cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma bulunmaktadır. Bu konuda farklı sonuçlar vardır. Bazı çalışmalar, kadınların erkeklerden daha tatmin olduğunu iddia ederken; bazı çalışmalar ise bunun tersini iddia etmektedir ama genel olarak kadınlar daha fazla tatmin olmaktadır (Unutmaz, 2014: 25).

1. 2. 1. 3. Eğitim Seviyesi

Eğitim seviyesi, iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden biridir. Eğitim seviyesi, hem çalışanların gerçekleştirdikleri işi anlamalarına yardımcı olur hem de çalışanların işte daha başarılı olmasını sağlar. (Silah, 2005: 122). Eğitim iş görenlerin

tatmin derecesinde önemli bir faktördür. Bundan dolayı eğitim düzeyi çalışanın işini daha iyi kavrayıp, daha başarılı olmasını sağlamaktadır. İş tatmini ve eğitim seviyesi arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin, iş tatminlerinin daha az eğitim görmüş iş görenlere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Gözen, 2007: 27).

1. 2. 1. 4. Kıdem

İş tatminini etkileyen bir diğer önemli faktör ise kıdemdir. Kişinin aynı organizasyonda uzun süre çalışması ile derecesinde değişiklik olması gerekir. Bu statüko sağlandığında bireylerin iş tatmini de sağlanmış olur. Bireyin aynı işte çalışmaya devam etmesiyle birlikte ücret, kıdem ve terfi yükselişini sürüklemektedir. Aynı zamanda bulunduğu organizasyona ve arkadaşlarına bağdaşımı artmaktadır. Çalışanların aynı işte uzun süre çalışması isteklerini realist yapmaktadır. Bu durum, çalışanın kıdemi arttıkça iş tatmininde artmasını sağlamaktadır. Kıdem artışı ile iş tatmini sağlanan çalışan hem motive edilir hem de verimliliği artmış olur (Muchinsky, 1993: 123).

1. 2. 1. 5. Kişilik

Kişilik, lügat olarak, “Bir bireye özgü özellik, manevi ve ruhsal niteliklerinin bütünü, şahsiyet” anlamına gelmektedir (<http://www.tdk.org.tr>).

Öncelikle kişilik nispeten değişmez, sabit, oturmuş bir olgudur. Çocukların doğduğu ilk anda bebeklik ve çocuk devresinin ilk safhalarında ortaya çıkar, şekillenmeye başlar. Bu süreç sonrasında meydana gelen bu kişilikte, değişiklik yapmak oldukça meşakkatlidir. Tüm bu parametrelere göz gezdirdiğimiz zaman şunu söyleyebiliriz ki; birey çalıştığı organizasyona geldiği zaman, oluşmuş olan kişiliği ile birlikte gelecektir (Türk, 2007: 50).

Farklı kişilikler farklı psikolojik gereklilikler doğurur ve bunlar hadiseler, fertlere ve kişiliklere göre farklı özellik taşırlar. Mesela; bazı problemler karşısında son derece sakin davranan kişiler olmasına rağmen benzer olaylar karşısında öfkelenen, agresifleşen kişiler vardır. Bundan dolayı bazı davranışları küçümseme, korku ya da mutluluk duygusu kişilere göre değişiklik gösterir. Bu tür davranışların en önemli ortak yönleri ise güç elde

etme arzudur. Bireyler buldukları konumda yükselmek ve başarı kazanmayı arzular ve bu yönde ihtirasa kadar uzanan çabalara girişirler (Munn, 1968: 57-58).

1. 2. 2. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörlerden örgütsel faktörlere (ücret, çalışma koşulları, iş arkadaşları, terfi ve kariyer geliştirme, ödüllendirme sistemi ve takdir edilme) bu başlık altında değinilmektedir.

1. 2. 2. 1. Ücret

Kuşkusuz, tüm bireylerin ömrü boyunca çeşitli ihtiyaçları vardır. Varlıklarını sürdürebilmek ve kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmek için; çalışmak ve para kazanmak esasen herkes için gereklidir. Bu yüzden para insanları örgütlerde çalışmaya yönlendiren en önemli faktördür. Literatüre baktığımızda birçok yazar ve akademisyen ücretin iş tatmini üzerindeki etkisini daha iyi anlamak için farklı araştırmalar yapmışlardır ve ücretle ilgili farklı düşüncelerini dile getirmişler. Ücretin gerekli ve genel olarak çalışanların mesleki memnuniyetini etkileyen önemli faktör olduğunu iddia etmişlerdir (Çelebi, 2015: 38).

Çalışanların aldığı ücret işlerine yönelik tutumları üzerinde önemli bir rol oynayabilir. Ücret temel ihtiyaçları, aynı zamanda üst düzey bir ihtiyacı sağlamak için bir araçken bunun yanı sıra insanlara ulaşmada da kolaylık sağlar. Çalışanlar ücretlerini, şirket yönetiminin kendi yaptığı katkıyı nasıl gördüğünün bir yansıması olarak görme eğilimindedirler. Maaş dışında verilen haklar da önemlidir, ancak bu ücretler kadar önemli değildir. Bunun bir nedeni, çalışanların çoğunun ne kadar ücret aldıklarını bilmiyor olmasıdır. Fakat en önemlisi, ücret faktörünün yükseltme seviyesi kişisel ihtiyaçların memnuniyetle sonuçlanmasıdır (Luthans, 1992: 121).

1. 2. 2. 2. Çalışma Koşulları

Çalışanlar zamanlarının çoğunu çalışma ortamlarında geçirirler. Çalışma koşulları, işteki fiziksel ve sosyal koşulların birleşimidir. Birçok çalışan için güvenli, konforlu, temiz ve yeterli donanıma sahip bir ortamda çalışmak önemlidir. Bu nedenle, işletmeler için bu çalışma koşullarını sağlamak önemlidir. Bu koşulların iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olacaktır (Ünal 2017: 17).

Çalışma koşulları, çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip faktörlerden biridir. Çalışma koşulları iş tatminine bağlı kanıtlar sunar. Çalışanlar dostça bir ortamda çalışırlarsa yaptıkları işten tatmin olacaklar ve işlerini daha kolay yapacaklardır (Saba, 2011: 3).

1. 2. 2. 3. İş Arkadaşları

Birlikte çalışan işgörenler arasındaki etkileşimler iş tatmini açısından önemli bir faktördür. Çoğu çalışan, sosyalleşme gereksinimlerini işyerinde karşılarlar. Yalnız çalışma, sosyal olarak yalnızlık duygusu nedeniyle işe hoşnutsuzluk hissi verebilir ve bu durum iş tatminsizliği ile sonuçlanabilir. Dahası, meslektaşları ile çalışma saatleri dışında farklı sosyal faaliyetlerde bulunmak, insanları çalışma hayatının muhtemel monotonluğundan da korur. Locke'a göre, arkadaşlık kurmak mutlak bir zorunluluk olmasa da işgörenler, dostça, destekleyici bir şekilde, iş birliğine dayalı, aynı değerleri ve beklentileri olan insanlarla çalışmayı tercih ederler. Bazı çalışanlar işlerini sevmese de iş arkadaşlarıyla vakit geçirmek onları iş yerinde mutlu edebilir. Eğer çalışanlar için diğer çalışanlarla bir araya gelmek zoraki oluyorsa, bunun iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi olabilir (Harputlu, 2014: 35-36).

1. 2. 2. 4. Terfi ve Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, çalışanların görüşleri, değerleri ve eğitimlerine ilişkin geçmiş deneyimlerini, çalışanların iş tatminlerini etkileyebilecek son derece güçlü bir faktördür. Kariyer gelişimi ile ilgili uygulamalar örgütsel bağlılığa neden olur, iş verimliliğini ve iş tatmini derecesini artırır, işgören devir hızını ve devamsızlık oranını azaltır. Terfi ve kariyer geliştirme organizasyonların cazibesini temsil eder; bunlar kariyer hareketleri ve beceri, büyüme fırsatları çalışanların iş tatmini derecesini yükseltir. Bu görüşlere göre, yöneticiler kariyer gelişim planı oluşturmak ve çalışanları tanımak için fırsatları sunarak, etkili bir çalışmaya sağlamış olur. Çalışanların büyümesine ve gelişimine yönelik olarak bu fırsatlar, iş tatmini, meslek sahibi olma gibi işgören ve işletme için karşılıklı olumlu sonuçlara neden olmakta ve bu sayede örgüt başarısı artmaktadır (Çelebi, 2015: 40-41).

1. 2. 2. 5. Ödüllendirme Sistemi ve Takdir Edilme

Çalışanların yapmış oldukları işlerde başarı sağlamaları durumunda, bu durum fark edilerek, başarılarının takdir edilmesi çalışan tarafından arzulanır. Göstermiş olduğu başarılar takdir edilen performanslara değer biçme süreçleri ile kendilerinin beklediği düzeyde yapılan geri bildirim, ödüller, çalışanın beklentileriyle uyumlu ise iş tatmininin artması beklenmektedir. Ödüllendirmenin yanında çalışanın takdir edilmesi, çalışana gösterilen alakayı ve çalışanın gelişmesinin istendiğini ifade eder.

Çalışanların adil bir düzen doğrultusunda ödüllendirilmesi iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanların tatminini etkileyen en önemli faktör, adaletli ödüllendirilmedir. Aynı işi yapan çalışanlar arasındaki ödüllendirme performansı yüksek olan kişiye daha adaletli davranılması, iş tatmin düzeyini etkileyecektir. Aynı zamanda bir işi yapan kişinin elde edeceği ücrete ilişkin beklentileri vardır. İşini iyi yapmak için çalışan bir kişi her zaman ödül beklemez. Eğer işletme belirlemiş olduğu bir başarı değer biçme sisteminin sonucu başarılı olan çalışanlarını ödüllendirirse, ödülü hak eden çalışanların tatmini artacaktır. Başarı değerlendirme sisteminin kusurlu yani sağlıklı değerlendirilmesi ise, işte başarılı olduğuna inanan iş görenlerin iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir (Erdoğan, 1996: 240).

1. 3. İş Tatmini Kuramları

İş tatminini kuramlarından kimisi kişinin doğasından gelen ihtiyaçlarının sonucu oluşmuştur. Bunun yanı sıra kişinin insiyatifin de olmayan, ondan bağımsız olarak meydana gelen faktörlerdir İş tatminini kuramları literatürde en çok üzerinde durulan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, McClelland'ın Başarı-Güç Kuramı, McGregor'un X ve Y Kuramı, Vroom'un Beklenti Kuramı, Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı ve Locke'ın Hedef Kuramı bu başlık altında değinilmektedir (Er, 2007:14).

1. 3. 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Psikolog Abraham Maslow, ihtiyaç hiyerarşisi kavramı ile tanınmıştır. Bu hiyerarşi, insanların diğer ihtiyaçlara geçmeden önce temel ihtiyaçları yerine getirmek için motive olduklarını göstermektedir. Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi

çoğunlukla bir piramit olarak gösterilir. Piramidin en düşük seviyeleri en temel ihtiyaçlardan oluşurken, daha karmaşık ihtiyaçlar piramidin üst kısmında bulunur. Piramidin altındaki ihtiyaçlar, yiyecek, su, uyku ve sıcaklık ihtiyacı da dahil olmak üzere temel fizyolojik ihtiyaçlardır. Bu temel fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra, insanlar bir sonraki güvenlik ihtiyaç seviyesine geçebilirler. Piramidin ilerlemesiyle insanların ihtiyaçları giderek psikolojik ve sosyal hale gelir. Burada sevgi, dostluk ve samimiyet ihtiyacı önemli hale gelir. Bunu gerçekleştiren kişiler saygı ihtiyacına sağlamayı isterler. Bu seviyeyi elde ettikten sonra kendini gerçekleştirme ihtiyacını sağlarlar (Cherry, 2017: 1).

Şekil 1. 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak; KAUR, Avneet; ‘‘Maslow’s Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms’’, *Global Journal of Management and Business Studies*, Vol. 3, No. 10, 2013, ss. 1061-1064

➤ **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Hiyerarşinin en alttaki ve en temel ihtiyacıdır. Yemek yeme, hava ve su gibi temel fizyolojik ihtiyaçlardır. Maslow kuruluşlarına göre çalışanlara yeterli yaşam koşullarını sağlayan bir maaş temin edin. Buradaki mantık, herhangi bir fizyolojik temel ihtiyacı

sağlanmayan bir çalışanın neredeyse hiçbir şey yapamayacağı ve onun organizasyona herhangi bir katkısı olmayacaktır.

➤ **Güvenlik İhtiyacı:** ikinci düzey ihtiyaç ise güvenlik ihtiyacıdır. Güvenlik gereksinimleri fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra gerçekleştirilir. Güvenli bir çalışma gereksinimi herhangi bir tehdit veya zarardan bağımsız ortamda olan bir kişi organizasyon içinde de verimli olacaktır.

➤ **Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı:** Bu, ihtiyaçların üçüncü düzeyini temsil eder. Güvenlik gereksinimleri karşılandıktan sonra gerçekleşen ihtiyaçtır. Sosyal (toplumsal) yönü ifade eder. İnsanlar diğer insanlar tarafından sevmek ve kabul edilmek ister. Bu ihtiyaçları karşılamak için kuruluşlar çalışanların piknik, bowling vs. organizasyonları gibi sosyal etkinliklere katılımlarını teşvik etmektedirler.

➤ **Saygı İhtiyacı:** Dördüncü ihtiyaç seviyesini temsil eder. Bu ihtiyaç çift yönlü bir ihtiyaçtır. Yani, birey hem kendisine güven ve saygı duymak isterken hem de başkaları tarafından böyle görülme ister. Başkaları tarafından değer görmek, kişinin de kendine güven duymasına ve başarılı olabileceğine yönelik bir inanç geliştirmesine neden olmaktadır.

➤ **Kendini Gerçekleştirme:** Bu ihtiyaç hiyerarşinin en üst basamağında yer almaktadır. Her bireyin kendine ait yetenekleri ve karakteri vardır. Birey bu kendine ait özelliklerini geliştirme ve kanıtlama ihtiyacı hissetmektedir. Fakat, bu ihtiyacın karşılanabilmesi için, diğer alt basamaklardaki ihtiyaçların yeterince karşılanmış olması gerekmektedir. Aksi takdirde bireyin kendini gerçekleştirme çok mümkün değildir (Kaur, 2013: 2).

1. 3. 2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, menşei Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ile benzer şekildedir. Koruyucu ve dış etmenler olarak da vasıflandırılan hijyen faktörleri, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramındaki alt katmanda yer alan ihtiyaçlarla aşağı yukarı eşdeğerdir.

Hijyen faktörleri iş tatminsizliğini engellesede yüksek ölçüde iş tatminini de gerçekleştirmez. Bizzat kendi başlarına hijyen faktörleri, çalışan kişilerin motivasyon sağlayamazlar, sadece motive edici faktörlerle bunu başarabilirler. Gerçekten motive edici faktörler, Maslow'un Kuramında üst tabakada yer alan ihtiyaçlarla benzeşmektedirler (Luthans, 1989: 190).

Küreselleşme, bilgi teknolojisi ve sanayileşme sonucu ortaya çıkan rekabet, dünyanın dört bir yanındaki yöneticileri, çalışanlarını en iyi şekilde değerlendirmek ve rekabet gücünü korumak için çalışanlarını motive etmeye zorlamıştır. Bu yöneticileri, çalışanları motive etmek ve onların tatmini için her türlü tekniği kullanmaya yöneltti. Yöneticiler bazen maaş artışları gibi teşvikler sağlamakta, güvenlik, iyi iş ilişkileri ve büyüme-gelişme fırsatları sunmalarına rağmen Frederick Herzberg; "Bu teşvikler, işyerinde ellerinden gelenin en iyisini yapmak için çalışanları motive ediyor ve tatmin ediyor mu?" sorusunu sordu. Herzberg, 1950'li ve 60'lı yıllarda bu soruyu, çalışan memnuniyeti ve motivasyon konusunu anlamak için çalışanların davranışlarının motivasyon üzerindeki etkisini belirlemek için çalışmaya başladı. Herzberg, işlerini iyi hisseden insanların kötü hisseden insanlardan çok değişken tepkiler verdiğini öğrendi. Bu çıkarımların sonucunda Herzberg'in "İki Faktör Teorisi" olarak da bilinen "Motivasyon-Hijyen Teorisi" nin temelini oluşturuldu. Bu teoriden çıkarılan sonuçlar olağanüstü derecede etkili ve halen örgütlerde iyi motivasyon el uygulamaların ana kaynağını oluşturdu (Dartey, 2011: 1-2).

Tablo 1. 1. Herzberg' in İki Faktör Kuram

Motivasyon Faktörleri	Hijyen Faktörleri
Başarı	İşletme politikası ve yönetimi
Tanıma	Çalışma koşulları
Takdir edilme	Ücret düzeyi
İşin niteliği	Kişisel hayat
Yetki ve sorumluluk sahibi olma	İşletmede alt- üst ilişkisi
İlerleme ve yükselme imkânı	İş güvenliği

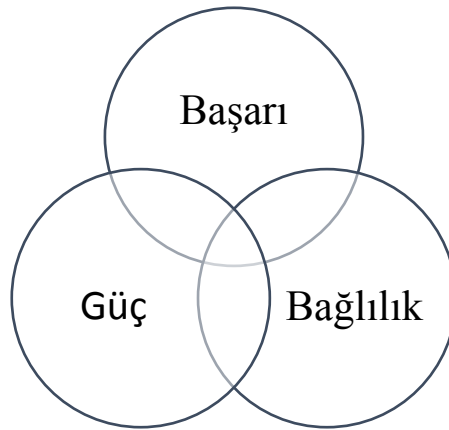
Kaynak: ÇELEBİ, Duygu; *Qualitative Analysis on The Factors Affecting Housekeeping Employees' Job Satisfaction in Hospitality Industry: A Study in 5 Star Izmir Hotels*, Yaşar Üniversitesi Graduate School of Social Sciences Department of Tourism Management Master Thesis, 2015, ss.31.

1. 3. 3. McClelland'ın Başarı, Güç ve Bağlılık Kuramı

McClelland'ın, başarı, güç ve bağlılık kuramı motivasyon sürecine nasıl yaklaşılması gerektiğini açıklayan bir kuramdır. Bu kuram 1960'larda geliştirilmiştir. Başarı, güç ve bağlılık olmak üzere üç önemli unsur etrafında toplanmıştır. McClelland yaş, cinsiyet, ırk ya da kültür ne olursa olsun, herkesin bu ihtiyaçlardan birine sahip olduğunu ve onun tarafından yönlendirildiğini söylemektedir. Bu kuram aynı zamanda McClelland'ın Edinilmiş İhtiyaçları olarak da bilinir, bireyin kendine özgü gereksinimlerinin yaşamda yaşadığı deneyimlerle zaman içinde edinildiğini ve şekillendiğini ortaya koymaktadır.

McClelland başarı, güç ve bağlılık gereksinimlerinin bireyin davranışını önemli ölçüde etkilediğini, yönetsel bir bağlamda nasıl yararlı olduğunu belirtmektedir. Bu kuram, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin bir uzantısı olarak düşünülebilir. McClelland'a göre, her bireyin demografisine, kültürüne veya gelirine bakılmaksızın bu üç tür motivasyonel gereksinime sahiptir. Bu motivasyon türleri bireylerin gerçek yaşam deneyimlerinden ve görüşlerinden kaynaklanmaktadır (<https://www.managementstudyhq.com>).

Şekil 1. 2. McClelland'ın Üç Teorisi



Kaynak: MAKSIĆ, Faruk; *Employee Motivation and Satisfaction: The Case of Clinical Center University of Sarajevo, University of Ljubljana Faculty of Economics University of Sarajevo, School of Economics and Business, Master's Thesis, 2016, ss.8.*

➤ **Başarılı Olma İhtiyacı:** McClland, başarılı olmayı etkileyen faktörleri; soy, akraba, inanç, çocuk ve eğitim şekilleri olarak ifade etmiştir. Bu etkenlere baktığımızda otorite söz konusu ise çocukların başarılı olma nispeti azalacak veya bazı aileleri bu konuda daha bilinçli davranarak çocukların başarılı olma isteklerini arttıracaktır.

➤ **Bağlı Olma İhtiyacı:** Kişilerin, başka kişilerle birlikte olma isteği, sosyal periferini geliştirme, edinmiş olduğu bilgileri diğerleriyle bölüşme ihtiyacı vardır. Beraber olma beklentisi ilerlemiş kişiler diğerleriyle iletişim kurmaya daha fazla özen gösterirler. İletişim sağlamak, onlara coşku verir.

➤ **Güç Kazanma İhtiyacı:** Güç kazanma beklentisi kişilerin çevrelerindekiyle karşı söz sahibi olma arzusundan kaynaklanır. Bu sebeple insancıl birliktelikleri onları çok kuvvetli yapar ve onlara sosyal imkân sağlayacak her türlü yola girişirler. Güçlü olma isteği olan çalışanlar genelde başkalarının üzerinde otoriterlik kurmaya uğraşır (Ateş vd., 2012: 149).

1. 3. 4. McGregor'un X ve Y Kuramı

McGregor'un 'The Human Side of Enterprise' (1960) kitabı ile yönetim düşüncesinin ve uygulamasının yolunu değiştirdi. Örgütlerde insan davranışı ile ilgili temel varsayımlardan bazılarını sorgularken, yöneticilere yeni bir roller önerdi bunlardan biri; astları komuta etmek ve denetlemek yerine, onlara potansiyellerine ulaşmada yardımcı olmalıdır dedi (Prottas, 2008: 255).

➤ **X Kuramı:** Çalışanlarla uğraşmanın olumsuz bir yöntem olduğunu düşünmüştür. Bu kuramda, çalışanların, doğası gereği, işlerinin yükümlülüklerini yerine getirmek konusunda isteksiz olduklarını ve

bunun yerine mümkün olan en az gayreti harcamak için bir işten kaçmanın veya iş çıktısını azaltmanın yollarını bulacaklarını varsayar. Bencil davranışlar, kendi istek ve amaçlarını örgütsel amaçlara tercih ederler, ekonomik güdülere çok ilgi gösterirler. Daha fazla motivasyona sahip yönetim kadrosu çalışanların çalışmaya zorlanmaları durumunda daha başarılı ve verimli çalışanlara sahip olacaktır. Çalışanlardan kaçınma girişimleri tespit etmek için sıkı bir kontrol ve davranış izlenmelidir.

➤ **Y Kuramı:** İnsanların, bu hedeflerine bağlı oldukları derecede örgütsel hedeflerin başarılmasında kendine yön verme ve kendi kendini kontrol etme yeteneğini üstleneceklerini varsayan katılımcı bir yönetim tarzıdır. Birçok yönden, Teori Y, Teori X' inkinden farklıdır. Çalışanların, yönetimin istediği şeyleri yapmak zorunda kalmaları gerektiği görüşünde değil, her koşulda işletme için faydalı olan her şeyi yaparsa, daha fazla güven ve sorumluluk onlara devredildiğinde çalışanların daha üretken hale geldiğini ifade eder. Teori Y'ye göre, çalışanlar çalışmak ve üretken olmak istiyorlar ve işyerinde iyi şeyler yapma eyleminin kendileri için güçlü bir motivasyon kaynağı olduğunu düşünürler (Nor, 2013: 716-717).

1. 3. 5. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'un beklenti kuramı, motive edilen davranışı, hedefe yönelik olarak açıklamaya çalışır. İnsanların, en yüksek subjektif faydayı sağlayacak eylemleri tercih ederek hareket etme eğiliminde olduklarını savunuyor. Esasen, beklenti teorisi, belirli bir şekilde hareket etme eğiliminin gücünün, hareketin belirli bir sonuç tarafından takip edileceği beklentisinin gücüne ve bu sonucun bireye çekiciliğine bağlı olduğunu savunmaktadır. Sonuç olarak davranış; beklenen ve bireyselleştirilmiş hedeflere yöneliktir. Vroom'un kuramı, bir kişinin alternatif eylemler arasında yaptığı tercihlerin hukuki davranışla eş zamanlı olarak ortaya çıkan psikolojik olaylarla ilişkili olduğunu belirtiyor. Dolayısıyla insanlar alternatifler arasında bilinçli bir şekilde seçim yaparlar ve seçimler sistematik olarak psikolojik süreçlerle, özellikle de algı, inanç ve tutumları oluşturur (Suci vd. 2013: 183-184).

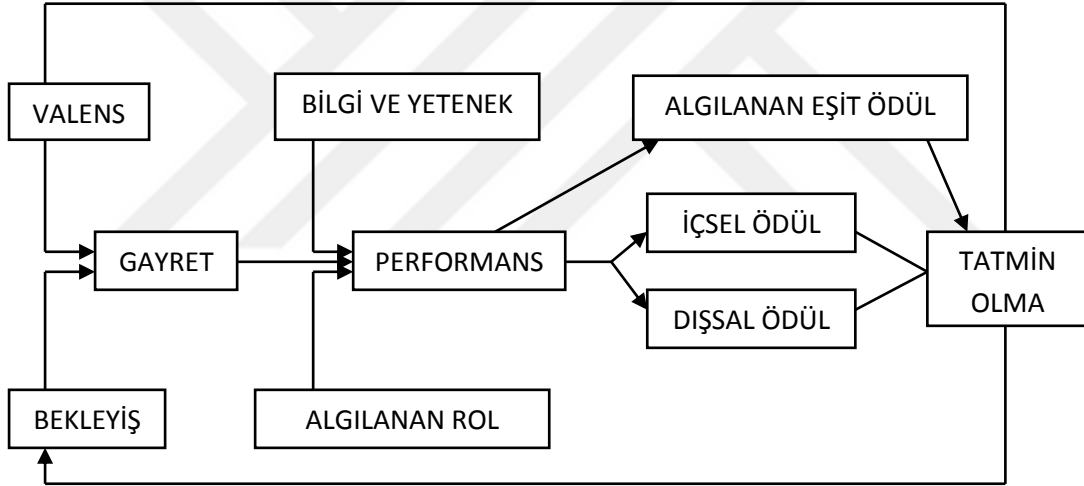
Vroom'a göre, kişinin bir sonuç için hevesli olması ve göstereceği çaba ile neticeye ulaşacağını umması, o kişiyi netice elde etmeye yöneltecektir. Bu sayede yüksek performans ve iş tatmini sağlanabilecektir. Yüksek seviyede tatmin ise, daha iyi verim elde etmek için bireyin daha istekli olarak çalışmasını sağlayacaktır. Her bireyin onu başkalarından ayrı yapacak arzuları, ihtiyaçları ve istekleri vardır. Her insan hayal ettiği, arzuladığı ödülü kazanacağı şekilde davranır. Bu kuramın esasında bireyin göstereceği çabanın ona ödül kazandıracığı beklentisi, o ödülü şiddetle istemesi, ihtiyacının ölçüsü ve o başarıyı elde edeceğine dair inancı vardır. Vroom ise bireyin belli bir ödül için çaba göstermesini iki nedene bağlamıştır, bunlar valens ve bekleyişdir. Valens yani çekicilik, bireyin ödülü arzulama derecesini ifade eder. Beklenti ise bireyin belli bir gayret göstermesi sonucunda belirli bir ödüllendirme olacağına ilişkin düşüncesidir (Gögercin, 2017: 19-20).

1. 3. 6. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Lawler ve Porter tarafından gündeme getirilen gelişmiş beklenti kuramıdır. Vroom'un beklenti kuramı esas alındı fakat bazı noktalarda bu kurama ilaveler yapıldı. Lawler ve Porter'in esas hareket noktası, kişinin arzulama derecesi valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Yani kişilerin beklentileri ve bu beklentilerin etkileridir. Fakat Lawler ve Porter'a göre, bir kişinin yüksek çaba göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmayabilir. Kurama göre yeterli çabanın iş galibiyetine dönüşmesinde iki faktör etken olmaktadır. Bunlardan ilki, bireyin sahip olduğu yetenekler ve değişmeyen karakteristik özelliklerinin etkisidir. Eğer birey yeterli bilgi ve yeteneği bulunmuyorsa ne kadar çabalarsa çabalasın etkin bir performans gösteremeyecektir. Diğer faktör ise, bireyin yerine getireceği "rol" dür. Kısaca rol beklenen davranış türleri olarak isimlendirmektedir. İşletmeyle ilişkili her bireyden belirli vazifeler beklendiği gibi, üstler de astlarından belirli vazifeler beklemektedir. Bu motivasyon modelinde algılanan rolün ifade ettiği mana şudur: her organizasyon mensubu, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu hâl de kişinin performans göstermesini engelleyecektir. Gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir.

Bu ödüller içsel ve dışsal olabilir. İçsel ödüller, bir işi yapıp sona erdirmek, başarılı bir çalışma yapmak gibi kendi uğraşısı sonucu elde ettiği, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçları oluşturan ödüllerken, dışsal ödüller, ücret artışı, yükselme gibi, daha çok örgüt tarafından verilen ödülleri ifade etmektedir. Herkes bizzat kendi performansı ile bir başkasının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği algısına ulaşır. Eğer kişinin fiilen aldığı içsel ya da dışsal ödül beklediği ödülünden az ise kişi tatmin olmayacaktır. Tatmin olma derecesine göre valens ve beklenti etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir. Bu durum aşağıda şekilde belirtilmiştir (Özler, 2013: 149-150).

Şekil 1. 3. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Modeli



Kaynak: ERGUN ÖZLER, Nezire Derya; Güdüleme, Koparal C ve Özalp İ (Edt), Yönetim ve Organizasyon, (124-159), Eskişehir, 2013, ss.149-150.

1.3.7. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı J. Stacy Adam'ın geliştirdiği bir kuramdır. Çalışanların işyerinde ne derece adil veya adil davranıldıklarına ilişkin algılarından etkilenir olduğunu açıklar. Adams herhangi bir çalışma ortamında personelin girdi ve çıktılarını değerlendirip değerlendirilemeyeceğini önermişti. Bu kurama göre, personel, yaş, eğitim, iş gücü, katılım, performans, geçmiş deneyim, kişiler arası beceriler ve sosyal statüler gibi bazı girdiler vardır. Bu girdiler ile maaş, terfi, sorumluluk, tanınma, statü sembolleri, iş güvenliği ve çalışma koşulları gibi belirli çıktıları almayı umar.

Durumun tatmin olup olmadığını belirlemek için, personel kendi girdi / çıktı oranı ile karşılaştırmalar yapar (Aydoğdu, 2009: 27).

Yapmış olduğu bu karşılaştırmalar sonucunda, çalışan tarafından bir eşitsizlik durumu söz konusu ise, bu eşitsizliği gidermek için aşağıdaki yöntemleri kullanacaktır (Koçel, 2003: 655).

- Yapmış olduğu çabayı yükseltme veya eksiltme,
- Neticede değişiklik yapmak (Bol gelir veya mükâfat isteği),
- Çalışmayı bırakma,
- Diğerlerinin yapmış olduğu gayretleri alçaltmaya zorlama,
- Mukayesenin olduğu ana etkenlerde değişiklik yapmak.

1.3.8. Locke'ın Hedef Kuramı

Bu kuram Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Hedef kuramı gereğince; davranışların başlıca nedeni bireylerin isteyerek, bilinçli hedef ve niyetleridir. Her birey, kendisine ait birtakım hedefler belirler ve bu belirlediği hedefler onun tatminlik düzeyini etkiler (Can, 1999: 317).

Locke tüm canlıların belli bir hedefe yöneldiğine inanır; ancak, tüm hedefe yönelik eylemler kasıtlı değildir. Çalışan insan davranışlarının en büyük farkı, sadece hedefine yönelik değil, aynı zamanda amaçlı olmasıdır. Locke davranışsal psikologlardan farkı amaçsızlığın insan için otomatik olmadığını, içgüdü veya çevresel koşullarla belirtir. Ona göre, amaçlı hareket seçimle belirlenir. İşyeri maksatlı eylem gerektiren bir ortamdır ve bilinçli olarak karar verme gerektirir. Bu nedenle kuruluşların çalışanlarına hedef koymaları ve daha sonra kuruluş amaçlarını gerçekleştirmelerine katkıda bulunmaları gerekmektedir (Avcı, 2015: 40).

Doğru koşullar altında, hedef belirleme örgüt üyelerini tatmin etmek için güçlü bir teknik olabilir. Aşağıdakiler, hedef belirlerken göz önüne alması gereken pratik öneriler şunlardır (Lunenburg, 2011: 3-4-5):

- Hedeflerin belirli olması gerekiyor,
- Hedefler zor ama ulaşılabilir olmalıdır,
- Hedefler kabul edilebilir olmalı,
- Hedefe ulaşmada geri bildirim sağlanmalıdır,

- Performansı değerlendirmek için kullanıldıklarında hedefler daha etkili olmalı,
- Son tarihler, hedeflerin etkililiğini geliştirir
- Grup hedef belirleme bireysel hedef belirleme kadar önemlidir,

1.4. İş Tatmininin Sonuçları

Yapılan birçok çalışmadan görüldüğü gibi iş tatmininin motivasyon, performans, verimliliği tükenmişlik, iş tutumları ve inanç kavramlarıyla ilişkili olduğu görülmektedir.

1.4.1. İş Tatmini ve Motivasyon

Güdülenmenin İngilizce karşılığı olan "Motivation" sözcüğü, türkçe karşılığı ise güdü, güdülenme olan motivasyon, Latince "hareket etme" anlamına gelen "mot", "movere", "motum" kökünden türetilmiş olup psikolojide; "derinden gelen itici kuvvetlerle belli bir amaca doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlatmak maksatlı davranışlar" için kullanılmaktadır (Urhan, 2014: 9).

Motivasyon terimi, farklı kişiler tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Cole (2009) 'a göre, motivasyon aslında bir kişinin belirli bir şekilde ve belirli miktarda çaba harcamasına neden olan şeylerdir. Buford vd. (1995) göre, motivasyon, spesifik ihtiyaçları gerçekleştirmek için amaca yönelik davranma eğilimidir. Bu tanımlarda farklılıklar olsada bazı ortak yönleri vardır. Yukarıdaki tanımların diğerleri arasında ortak olan şey, bir şeyin bir çalışanın istisnai bir şekilde gerçekleştirilmesini tetiklemesi gerektiğidir (Cong ve Van, 2013: 213).

İş tatmininin motivasyonla olan rolü ihmal edilemez. Aslında, motivasyon teorilerinin çoğunu iş tatminini uygulamada temel olarak kullandı. Örneğin, motivasyon teorilerinin çoğunda temel olarak tanınmış Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, iş tatminini geliştirmenin temeli olarak kullanmıştır. Kuaramda, motivasyon faktörleri olarak insan ihtiyaçlarının hiyerarşik merdivenlerine duyulan memnuniyetten oluşmaktadır. Bir kişi bireysel ihtiyacı karşırsa, üst aşamaya geçmek için motive olacak. Açıkçası kuram, işle ilgili tatminlerin çalışanların motivasyonunun etkinleştirilmesine yönelik önemini açıkça belirtmiştir. İş Tatmini, çalışanların motivasyonuna karar vermede en önemli ipucunu oynuyor. Kısaca, iş

tatmini yüksek olan çalışanlar daha sonra motivasyonlarını artırabilir; aksi takdirde tercih edilen iş tatmini faktörleri yerine getirilmezse çalışanların motivasyonu artmayabilir (Kian, Rajah vd, 2014: 97-98).

Motivasyon kavramıyla iş tatmin arasındaki ilişki, var olan koşullara ve vaziyetlere bağlıdır. Bazen bu kavram olumlu, bazen de olumsuz kimi zamanda etkisiz yani nötrdür. Tatmin kavramıyla kişilerin içsel dinginliği, huzur ve rahatı ifade edilir. Fakat bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmez. Tatminin motivasyondan ayrıldığı nokta da burasıdır. Motivasyon bireyin davranışına yön veren bir tür karar verme sürecidir ve bireyi gerçekleştirmeyi arzu ettiği faaliyet yönünde harekete geçiren bir seçimdir. Oysa tatmin öznel bir iç zevki, beğeniye ve huzuru ifade eder. Tatmini sağlandığında ya da bir hedefe ulaşıldığında duyulan hoş bir duygudur (Eroğlu, 2000: 252).

Motivasyon ile iş tatmini ayrı iki tanım olarak düşünemeyiz. Motivasyon ile iş tatmini karşılıklı birbirleriyle etkileşim halindedirler. Tatmin düzeyi artmış bir iş görenin motive edilmesi için gerekli koşullar sağlanmış demektir. Çünkü tatmin seviyesine ulaşan işgören davranış değişikliği yapmaya ve motive olmaya oldukça müsait durumdadır. Motive olmuş bir işgören de gayret ve çalışmalarının sonucunda iç dinginliği ve hazzı tadabilir. Başka bir deyişle iş tatmini motivasyonu oluşturur (Gözen, 2007: 69).

1.4.2. İş Tatmini ve Performans

Performans, amaçlanan bir işin ne ölçüde yapıldığını tanımlayan bir kavramdır. Bireysel açıdan ele alındığında performansı, bireylerin işlerinin ne derece etkin ve başarılı yapmaları, onların performanslarını gösterir. Organizasyonun amacına yönelik çalışanın sergilediği davranışlardır (Sonnentag ve Frese, 2002: 375).

Performans oluşumunda kapasite, isteklilik ve çevre gibi öğeler yer almaktadır.

➤ Kapasite; çalışanın işi yapması için, işin gerekliliklerine uygun özellikleri ifade eder. Bunlar; yaş, sağlık, kabiliyet, dayanıklılık, bilgi, beceri, zekâ, eğitim seviyesi ve enerji düzeyinden meydana gelmektedir. Bir işi hangi şekilde yapacağını bilmeyen, bu işi yerine getirecek özellikleri olmayan bir çalışandan hedeflenen performansı beklemek mümkün değildir.

➤ İsteklilik; çalışanın iş için gerekli olan çabayı gösterme isteğidir. Bunlar; tatmin, motivasyon, tutum, kişilik, adalet hissi, algılanan görev özellikleri, normlar, öğrenilen rol beklentisi gibi parametrelerden oluşmaktadır. Bir çalışanın işle ilgili kavrama yeteneği uygun olsa da istekliliği olmadan umulan performans gerçekleştiremeyecektir.

➤ Çevre unsurları (fırsatlar); işin gerçekleşmesi için çevre unsurları önemli faktördür. İş şartları, ekipmanlar, kaynaklar, lider davranımları, çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri, örgütsel politikalar, kurallar ve prosedürler, bilgi, zaman ve ödeme gibi etkenler çevre unsurlarını oluşturmaktadır. Çalışanın işi yapma kapasitesi ve istekliliği uygun olsa da çevre unsurları uygun olmadığı müddetçe yine çalışandan yüksek performans beklenmemelidir. Özetle iş performansı, iş tarifine ve verilen role mutabık olarak, çalışanın kapasitesini ve istekliliğini gerçekleştirmek amacıyla gösterdiği çabalar ile iş çevresindeki öğelerin desteği neticesinde oluşmaktadır (Yıldız, 2015: 75).

Kısaca iş performansının organizasyonun amaç ve hedeflerini ortaya koymasında hayati katkısı bulunmaktadır. Ayrıca, çalışanların göstermiş oldukları yüksek performansları işyeri huzuruna katkı sağlamakta, yöneticilerin işini kolaylaştırmakta, müşterilere daha iyi hizmet vermenin yolunu açar (Yıldız, 2015: 76).

İş tatmini ile performans arasındaki bağı mantıklı olabilmesi için çalışanın kişilik özelliklerinin yanı sıra, mükâfat beklentisi ve eşitlik duygusu gibi diğer destekleyici parametrelerinde olması gerekmektedir. İş tatmini yüksek çalışanların, iş tatmini düşük olan çalışanlara nispeten daha fazla performans göstereceği beklenmektedir (Gül vd. 2008: 4).

Tablo 1.2. İş Tatmini ve Performans İlişkisi

(A) Hoşnut ve Çalışmıyor ✓ Maaşını almakla yetiniyor ✓ Bireysel amaçları örgütün amaçlarıyla paralel değil	(D) Amacına Yönelik Çalışıyor ve Hoşnut ✓ Yetkili durumda ✓ Çalışma amacıyla uyumlu
(B) Uzaklaştırılma ve Gitme ✓ Şikâyet etmek ✓ Hoşnutsuz ✓ Yardım sağlamıyor	(C) Bunaltı ve Çalışıyor ✓ Çıkmaza girmiş durumda ✓ Yükselmek için gerekli hakikatlerden yoksun ✓ Bırakma durumunda

Yüksek

Düşük

Düşük → Yüksek

Kaynak: BARUTÇUGİL, İsmet; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Tablo 1.2 ye göre yatay olan ok performans düzeyini, dikey olan ok ise tatmin olma düzeyini göstermektedir. Buna göre iş tatmini ve performans arasındaki bağlantıyı şu şekilde yorumlayabiliriz. İş tatmini yüksek- performansı düşük çalışanlar yani A grubundaki kişiler beklentilerini karşıladıklarını ve organizasyona katkılarından daha fazlasını elde ettiklerini düşünmektedirler. Bu gruptaki çalışanların iyi denetlenmedikleri söylenebilir. İş tatmini düşük- performansı düşük olan çalışanlar yani B grubundaki kişiler endişeli ve mutsuz olup, verimsiz iş ilişkileri organizasyona bir fayda sağlamamaktadır. Bu kişilerin en kısa zamanda organizasyondan uzaklaştırılması gerekmektedir. İş tatmini düşük- performansı yüksek çalışanlar yani C grubundaki kişiler emeklerinin karşılığını yeteri kadar almadıklarının düşünmektedirler. Göstermiş oldukları çabaları takdir edecek ve

ödüllendirecek organizasyonların arayışı içindedirler. Performansı ve iş tatmini yüksek olan çalışanların yani D grubu kişilerin hem kendileri bakımından hem de organizasyon bakımından en basiretli katılımı ifade etmektedir. Bu işi yapan bireyler ferdî emelleriyle organizasyonun emellerinin uyumunu sağladıklarından iş ortamlarından hoşnuturlar ve gösterdikleri performanslarda beğenilmektedir (Barutçugil, 2004: 392).

1.4.3. İş Tatmini ve Verimlilik

Verimlilik; genel anlamı ile bir üretimden elde edilen ürünün bu üretim için harcanan üretim faktörlerinin miktarına oranı olarak ifade edilir (Atay, 1988: 71).

Fransız Ulusal Verimlilik Komitesi Çalışma Grubu (The Working Party of The French National Comitte For Productivity)'na göre verimlilik; "mikro anlamda" ve "makro anlamda" olmak üzere iki farklı şekilde tanımlanmaktadır. Mikro anlamda, üretim miktarı (çıktı) ile üretim faktörleri miktarı (girdi) arasındaki ilişkiyi belirtmektedir. Makro anlamda verimlilik ise; hedeflenen ekonomik amaçlara ulaşmada araçların duyarlılık ve etkinliğini ölçen soyut bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Michele Battista verimlilik konusu üzerinde yoğun çalışmalarda bulunmuş verimliliği; daha yüksek rantabilitenin (sermayenin parasal olarak verimliliği) temeli olarak ifade ederek, üretim faktörlerinin daha az miktarda kullanılması olarak tanımlamıştır. Peter Drucker Battista ile aynı görüşü sahip olarak verimliliği en az çaba ile toplam üretim faktörlerinin ortaya koyduğu üretim miktarı olarak, Fourastie verimliliği girdi ve çıktı arasındaki fiziksel oran biçimde tanımlamış ve ayrıca, tam ve kesin bir tanım yapmanın oldukça zor olduğunu ifade etmiştir. (Doğan, 1987: 19-21).

Verimlilik ile iş tatmini arasındaki ilk faaliyet gösterilen çalışmalardan biri olan Hawthorne incelemelerine göre iş tatmini ile verimlilik arasında aynı yönlü bir ilişki vardır. Yani verimlilik arttıkça iş tatmin seviyesi de artmaktadır. Fakat seneler sonra yapılan araştırmalar göre verimlilik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin güçsüz veya hiç gerçekleşmediğini tespit etmişler (Davran, 2014: 55).

1.4.4. İş Tatmini ve Tükenmişlik

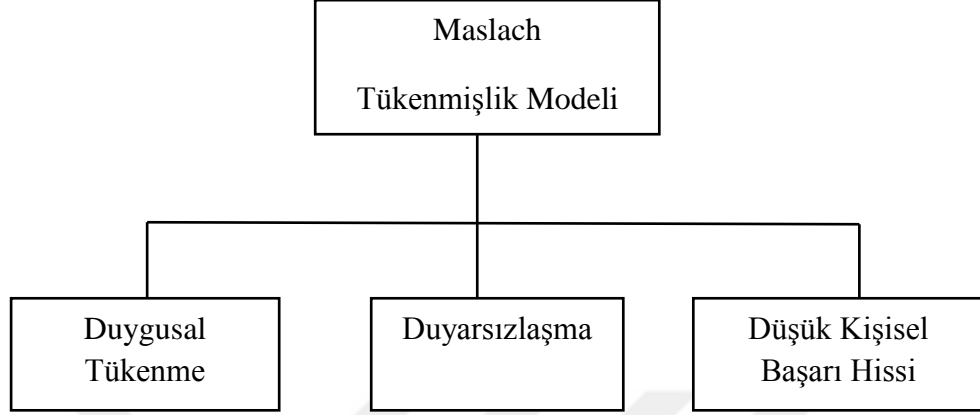
Tükenmişlik, hizmet alanlarının yoğun olduğu mesleklerin bedensel ve ruhsal yorgunluklarının neticesinde oluşan mühim bir mesleki rahatsızlıktır. Günümüzde hizmet sahalarında müşteri ve çalışanların iş tatmini önemli olmuştur. Bu sebepten dolayı, tükenmişlik yönetim alanında kayda değer bir çalışma konusu olmuştur (Altay, 2009: 3).

Tükenmişlik kavramını ilk kez 1974 yılında psikolog Herbert Freudenberger tarafından kullanılmıştır. Tükenmişlik çalışmalarının öncüsü olarak kabul edilen psikiyatrist Freudenberger'e göre tükenmişlik, kişilerin içsel değerleri nedeni ile kendisini fiziksel olarak zorlamaları ya da aile, iş, değerler sistemi veya toplum gibi etkenler tarafından zorlanmaları sonucu enerjilerinin, baş etme metotlarının ve içsel kaynaklarının tükenmesidir (Çetin vd. 2011: 63).

Tükenmişlikle ilgili en kabul gören tanım ise, konuyla ilgili önemli araştırmalar yapan Christina Maslach'a aittir. Maslach, tükenmişlik kavramını 3 boyutta ele almıştır (Polikandrioti M. 2009: 195);

1. Duygusal tükenme (duygusal kaynakların tükenmesi, diğer insanlar kurduğu iletişim nedeniyle ruhen yıpranması)
2. Depersonalizasyon yani duyarsızlaşma, kişiliğini yitirme (bireyin hizmette bulunduğu veya birlikte çalıştığı çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz duygular beslemesi ve onlara karşı ilgisiz, anlayışsız davranması)
3. Düşük kişisel başarı hissi (Bireyin özellikle işe karşı kendini olumsuz değerlendirme etkisi ve başarıya ulaşma duygusunda azalma yaşaması)

Şekil 1.4. Maslach Tükenmişlik Modeli Boyutları



Kaynak: GÖGERCİN, Taner; *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (İstanbul Başakşehir İlçesi Örneği)*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı Hareket ve Antrenman Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2017, ss.28

Cordes ve Dougherty göre çeşitli mesleklerde görev alan çalışanların hizmet verdikleri kişilerle olan ilişkilerindeki yoğunluğa ve sıklığa göre tükenmişlik sendromuna yakalanma düzeylerini belirlemiştirler (Cordes and Dougherty, 1993: 643).

Tablo 1.3. Kişiler Arası Kontak Sonucunda Çeşitli Mesleklerde Beklenen Tükenmişlik Düzeyi

Yüksek Kişiler Arası Kontakın Sıklığı Düşük	Resepsyonist Satış Temsilcisi Kütüphane Çalışanı Sosyal Yardımlar Temsilcisi (Orta Düzey Tükenmişlik)	Sosyal Hizmet Görevlisi Müşteri Servisi Temsilcisi Öğretmen Hemşire (Yüksek Düzey Tükenmişlik)
	Fizik Uzmanı Orman Koruyucuları Petrol Rafinesi Operatörü Laborant (Düşük Düzey Tükenmişlik)	Sağlık Çalışanı Sivil Savunma Çalışanı İtfaiyeci Polis Dedektif (Orta Düzey Tükenmişlik)
	Düşük	Yüksek

Kişiler Arası Kontakın Yoğunluğu

Kaynak: CORDES, Cynthia L.; DOUGHERTY, Thomas W.; “A Review and An Integration of Research on Job Burnout”, *Academy of Management Review*, Vol:18, No:4, 1993, ss.643.

Tablo 1.3 'de, kişiler arası kantağın sıklığına ve yoğunluğuna bağlı olarak 2 ana yön vardır. Yoğunluğun ve sıklığın yüksek ve düşük olmasına göre 4 farklı hücre oluşturulmuştur. Buna göre, kişiler arası kantağın yoğunluğunun ve sıklığının yüksek olduğu meslek gruplarında (örneğin hemşire, öğretmen gibi) yüksek düzeyde tükenmişlik yaşanmakta olup, kantağın yoğunluğunun ve sıklığının düşük olduğu meslek gruplarında (örneğin, laborant, orman koruyucuları vb.) ise tükenmişlik düşük düzeyde yaşanmaktadır. Kişiler arası kantağın sıklığından ve yoğunluğundan birinin düşük diğerinin yüksek olması durumunda ise orta düzeyde tükenmişlik yaşanmaktadır. Kişiler arası kantağın sıklığının ve yoğunluğunun haricinde ast-üst ilişkileri ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler de tükenmişliği etkilemektedir (Cordes and Dougherty, 1993: 643)

Sonuç olarak tükenmişlik doğrudan doğruya insana hizmet eden, hizmetin kalitesinde insan etkeninin ziyadesiyle önemli bir yere sahip olduğu sahalarda sıklıkla görülen tükenmişlik, ekonomik zararlara, işletme bünyesinde çalışan elemanların işten çıkmaları hizmetin niteliğinin eksilmesine sebep olmaktadır (Kaçmaz, 2005: 32).

1.4.5. İş Tatmini ve İş Tutumları

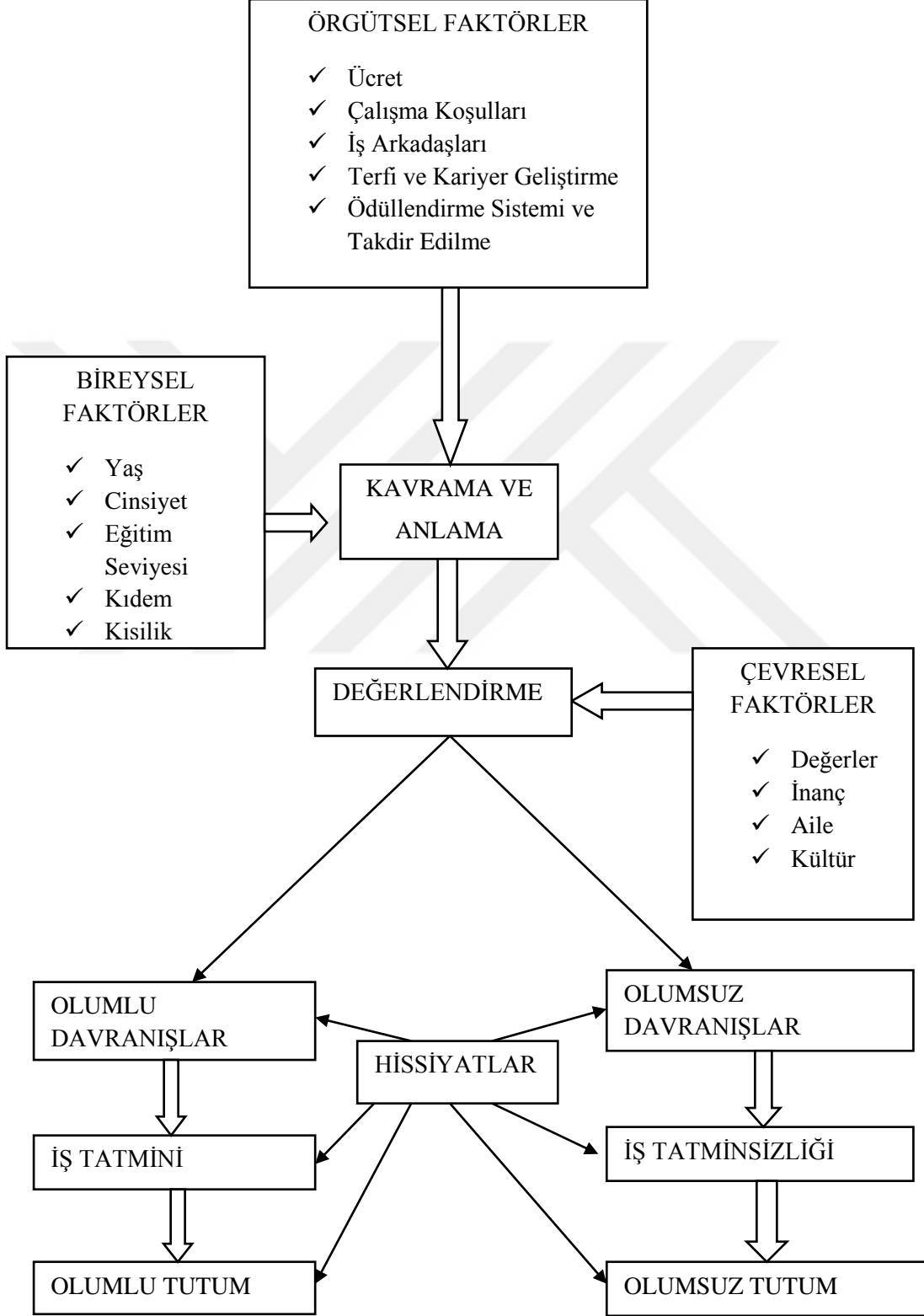
Secord ve Backman'a göre tutum, “bireyin çevresinin bazı doğrultulara göre hareket etme duygularının, düşüncelerinin ve eğilimlerinin belirli düzenleri” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, sırasıyla üç bileşenden oluşur duygusal, bilişsel ve davranışsal bileşenler ve bu bileşenler belirli bir “nesne” ile ilgilidir. Bununla birlikte, genellikle tutum yalnızca duygusal ve bilişsel bileşenlere atıfta bulunurken, davranışlar tutumun neticesi olarak düşünülür (Berghe, 2011: 8).

Çalışanların yaptıkları işe ve iş koşullarına karşı göstermiş oldukları davranışları genellikle iş tutumları olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini ise genellikle iş görenlerin iş şartlarındaki tecrübelerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etkisidir. İş, şahsi gereksinimleri yerine getirmenin yanı sıra kişinin duygu ve değer yargılarını da artı doğrultuda etkiliyorsa iş tatmini meydana gelmiştir (Cüceloğlu, 2017: 521).

Örgüt içerisindeki çalışma ve çalışma ortamlarına karşı yaklaşımlar ekseriyetle iş tatmini olarak algılanır. Bu yaklaşımlar müspet ise iş tatmini yüksek, menfi ise iş tatmini düşük olmaktadır. Örgüt bünyesinde çalışan bireyin örgütünden beklediği davranışlar varken örgütünde bireyden beklediği belli davranışlar bulunmaktadır. Bu beklentilere psikolojik anlaşma veya sözleşme denilmektedir. Psikolojik anlaşmaya göre örgütler ile iş görenlerin karşılıklı olarak diğerinden ne arzuladıklarını ve başarılarının ya da başarısızlıklarının neticesini ortaya koyan ve açıkça dile getirilmemiş bir anlaşmadır. Diğer bir tabir ise, işletmelerin ve bireylerin karşılıklı anlaşmalarıyla bir araya geldiği ve birbirlerine karşı yapmak zorunda olduğu, birey ile işletme arasında, yazılı olmayan, konuşulmamış, bahsedilmemiş beklentilerdir. Kısacası örgüt bireylerden, işlerin olması gerektiği gibi görülmesi, örgütsel otoritenin kabul edilmesi, vb. bahislere riayet etmelerini beklerler. Bireylerin örgütten bekledikleri hususlar ise örgütsel hakkaniyetin sağlanması, ücretlerin eksiksiz ve vaktinde ödenmesi ve iş güvencesinin gerçekleştirilmesi vb. gibi beklentilerdir. Bireyin, örgütü etkileme metodu ise, işi rölantiye almak, savaşımla ve greve iştirak gibi eylemlerdir. Bu çift taraflı alış-veriş koordine bir şekilde devam ederse, birey örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemekte ve yüksek iş tatmini duygusuyla işe yapacağı devamsızlıktan, işten ayrılma, iş kazaları ve hatalar yapma olasılığı azalacaktır (Eroğlu, 2006: 200).

Bireyin işle ilgili tutumlarını oluşturan faktörler ile iş tatminini etkileyen faktörler birbirine benzerdir. Bunlar şekil 1.5 de gösterildiği gibi;

Şekil 1.5. İşe İlişkin Tutumların Oluşu ve İş Tatmini İlişkisi



Kaynak: BUDAK, Arif; *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Millî Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri' Nde Bir Uygulama*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2006, ss.93.

1.4.6. İş Tatmini ve İnanç

İnanç, şahısların bizzat kendi iç alemlerinin bir doğrultusu ile ilgili algılarının ve tanımlarının meydana getirdiği devamlı hissiyatlar bağıdır. İnançlarenellikle, bireysel normların kaynağı halindedir. Kişi bilgi, kanaatkârlığını ve inançlarını belli etmek istediği zaman bunu eylemleriyle ve vaziyetiyle belli eder (Üstüner, 2006:111).

Din ve maneviyatın işyerinde bütünleştirilmesi, insanların işlerinden daha fazla tatmin olmalarına yardımcı olur. Bu bütünlük nedeniyle, ahlaki ve manevi çalışanları olan kuruluşlar daha fazla finansal yatırıma sahiptir. Çalışanların çoğu, dini inançlara dayanıp çalışma motivasyonunu arttırarak işte anlam bulurlar. Din, insanoğlunun mutluluğa rehberlik etmesini amaçlayan bir dizi inanç, ahlak ve kuralları içeren bir düşünce felsefesidir. Din, hayatın varlığını garanti eder ve yaşamın amacını tanımlar. Bununla birlikte, maneviyat, yaşamın anlamını araştırmak, yaşam değerlerini daha derinden anlamak, Yaratıcının büyüklüğünü takdir etmek için güçlü bir ilham verici kaynaktır; aynı zamanda kişisel inanç sistemidir (Rezapour vd., 2016: 217-218).

1.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

Bilindiği gibi, çalışan hakları son yıllarda daha önemli hale gelmiştir. Tatmin olarak çalışanlar, şirketlerin elde ettiği iyi sonuçlardandır. Her örgütün hayali, daha yüksek çalışma performansı, daha düşük devamsızlık ve düşük devir hızı. Ancak, bir örgüt gerçekten bu faktörler üzerinde başarılı olmak istiyorsa, iş tatmininin öneminin farkında olmalıdır. Literatürdeki birçok kaynak, iş tatmininin kârlılık üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Çalışanlarına iyi koşullar sunamayan bir örgüt, çalışanlarını üst düzeyde tatmin eden örgütlere kıyasla rekabet ortamında zorluklarla karşılaşacaktır (Yaşarsoy, 2014: 15).

İş tatminsizliği, çalışanın işini istekli ve hevesli yapmaması, çalıştığı ortamdan memnun olmaması olarak ifade edilmektedir. Çalışma hayatında iş tatminsizliğinin olmasının temel nedeni çalışanların beklentilerinin ve özlem seviyelerinin çalışarak elde ettiklerinden daha yüksek olmasındandır (Eroğlu, 2000: 147).

Şekil 1.6. Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler



Kaynak: ÖZKALP, Enver; KIREL, Çiğdem; Örgütsel Davranış, Bursa, Ekin Yayıncılık, İstanbul, 2011.

- **Kaçış (Ayrılma):** Mevcut şartlara aktif ve yıkıcı bir davranış biçimidir. Çalışanın organizasyonları terk etme şeklindeki davranış şeklidir. Devamsızlık miktarında artış, yeni iş arayışına girmek, mazeretler üretmek sık sık izin istemek ve istifa etmek ile sonuçlanır
- **Sesini Yükseltme:** Mevcut şartları revize etmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir. Kendilerini tedirgin eden durumu aranje etmeye çabalayarak iyileştirme teklifleri sunarlar. Üstlerle sorunları tartışma, bazı sendikal mütalaalara içine girme, diğer çalışanları teselli ve ikna etme, daha fazla çalışma gibi davranışlarda bulunur.

➤ **Bağlılık:** Mevcut duruma karşı pasif ve yapıcı davranış şeklidir. Şartların iyileşmesini pasif ve olumlu olarak beklemektir. Bu davranışlar organizasyonu dışarıdan gelen eleştirilere karşı koruma ve yönetime güvenme şeklinde olabilir. Örgütüne karşı sadakat duygusuyla hareket eder.

➤ **Kayıtsızlık (ihmal):** Mevcut koşullara karşı pasif ve yıkıcı davranış şeklidir. Kötümser düşüncenin bir ürünü olarak, çalışan şartların daha da kötüye gitmesine tepki göstermeyerek seyirci kalır. Kendini salıverme ve duyarsızlaşma olarak da tanımlanabilir. Çalışan sorumluluklarını ihmal etmeye başlar. Kronik devamsızlıklar, işe geç gelmeler, az verim ve çok hata rasyoları olarak gösterilen bir davranış biçimidir (Özkalp, Kırel, 2011).

Yukarıda da görüldüğü gibi bu davranışlar iş tatminsizliği sonucunda ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği olması durumunda organizasyonlar çok ciddi sorunlar ile yüz yüze kalacaklardır. Bunlar;

- Psikolojik sorun
- Stres
- İşe devamsızlık
- İşten ayrılma
- İş kazaları ve hata yapma
- Personel devir hızı

1.5.1. Psikolojik Sorun

Günümüzde çalışma hayatı içinde bulunan bireyler zamanlarının çoğunu işyerlerinde geçirmektedirler. Bundan dolayı çalışan birey için sağlıklı, konforlu, huzurlu ve psikolojik olarak kendini rahat hissedebileceği bir iş ortamı sağlanması gerekir. Bu ortamlar sağlanmadığında ise bireyde gerilimler oluşacaktır. Bireyin bu ihtiyaçları tatmin edilip gerilimi azaltılmazsa, hüsrana uğrar. Bu hüsrana ise bireyin hedefine ulaşmasını engeller. Söz konusu engeller fiziksel veya somut olabileceği gibi aynı zamanda soyutta olabilir (Silah, 2001: 115).

1.5.2. Stres

Stres çalışanların performans, verimlilik, motivasyon, moral, iş tutumları, tatmin ve davranış düzeylerini direkt etkilemesinden dolayı örgüt yöneticileri tarafından göz önünde bulundurmaları gereken bir kavramdır. Stresin bireysel ve örgütsel kaynakları vardır. Bireysel stres kaynakları; kişilik, rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır. Örgütsel stres kaynakları; işin niteliği ve çalışma ortamının fiziki koşulları, örgütsel yapı, iklim ve politikalar ile ilgili etmenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Gül vd., 2008: 2).

İnsanın çalışma ortamında hem fiziksel bileşeni hem de psikososyal bileşeniyle savaşması gerekmektedir. Olağanüstü veya dayanılmaz çalışma saatleri, arzu edilmeyen çalışma ortamı stresli bir negatif yükleme tipi olarak görülür. Bir bireyin yaşadığı stres, arzu edilen niteliklerin ortadan kaldırılması ile istenmeyen niteliklerin ortaya çıkması arasındaki süreklilik üzerinde bir yerde yatmaktadır. Böylece stres seviyesinin optimum olabileceği bir nokta vardır. Bu stresin bireyin çalışmalarına verdiği tepkiyi algılayışı üzerindeki etkilerine bakıldığında, tatmin açısından düşünmek mümkündür. Tatmin, optimum duruma doğru olan stres seviyesine iyi uyarlanmış tepkinin bir oluşumudur. Ancak tatmin, mutlak değildir. Mutlak tatminin hiçbir üst sınırı yoktur. Mutluluğun peşinde koşma gibi tatmin arayışı bireyin hedefidir. Birey, büyük ya da daha az ölçüde tanımlanmış olan çeşitli hedeflere başvurabilir, bunu yaparken de tatmin edici olabilir, ancak normalde tatminsizliğini en aza indirmekle ilgilenmektedir (Approach, 1983: 55-56).

1.5.3. İşe Devamsızlık

Örgütlerin çalışanlarının iyi bir şekilde işe katılımlarını beklemektedir. Devamsızlık meseleleri hiç şüphesiz iş ilişkisinde ortaya çıkacağını ve hem işveren hem de çalışan için adil ve adil bir şekilde çözümlenmelidir. Devamsızlık, organizasyonlar için çok maliyetli olabilir ancak işyerinde devamsızlığın etkin yönetimi ile çok büyük tasarruflar gerçekleştirilebilir. Devamsızlığın maliyet etkilerinin yanı sıra, nicelleştirme, nitelendirme ya da düzeltmek için daha zorlaştırıcı faktörlerden etkilenmektedir. Farklı araştırmacılar tarafından öne sürülen bu faktörlerden biri, işyerinde çalışanın iş tatmin düzeyidir. Pek çok araştırmacı devamsızlığı azaltmanın yollarını keşfetme amacıyla devamsızlık ile iş tatmini

arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İş tatminsizliği, devamsızlığın temel nedenini oluşturur. İşlerinin çeşitli yönlerinden memnun olmayan çalışanların işe devamsızlıkta bulunma ihtimalinin daha yüksek olduğunu iddia ederler (Josias, 2005: 4).

Yüksek seviyede iş tatminsizliği devamsızlık üzerinde etkilidir. Tatminsizlik yaşayan iş çalışanları kendini yapmış olduğu işinden uzaklaştırmanın bir yolu olarak devamsızlıklarda bulunur. Bu durum organizasyonların üretim ve verimliliğin yanı sıra diğer çalışanlar üzerinde de negatif etkileri olan bir sorundur (Hellriegel ve Slocum, 2007: 58).

1.5.4. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti bir çalışanın bir örgütten ayrılmaya niyetlenmesi veya planlamasını ifade eder. Ayrılma düşüncesi veya görüşü bir örgütü fiilen terk etme eyleminden önce gelir. Yaş ve kıdemden etkilenen iş tatmini alternatif seçenekleri ve uygun iş olanaklarının var olması ile birleştiğinde, çalışanın örgütten ayrılma ya da bir başka pozisyon için bakınmak niyetini önemli ölçüde etkiler (Yücel ve Demirel, 2013: 162-163).

İşten ayrılma niyeti psikoloji, yönetim ve işyeri ortamlarında birçok araştırmacı için ilgi çekicidir. İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş yerleştirme ve iş arama davranışları gibi önemli sayıda faktörden etkilenmektedir. Bir işgörenin işten ayrılma niyeti, mevcut işinden ayrılmayı düşünmek olarak tanımlanabilir. İşten ayrılma niyeti ilk olarak psikolojik araştırmacılar Porter ve Steers (1973) tarafından “işten ayrılma niyeti” nin deneyimli işyeri tatminsizliğinden sonraki mantıklı adım olduğunu iddia etmişlerdir. Tükenmişliğin, iş tatminsizliğinin, istihdam seçeneklerinin kullanılabilirliğinin, düşük örgütsel ve mesleki bağlılığın, stresin ve sosyal desteğin eksikliğinin ayrılma niyetinin en güçlü belirleyicileri olduğunu tespit etmişlerdir (Alsaqri, 2014: 76-77).

İşten ayrılma niyetini anlamak için akla dayalı davranış kuramını anlamak gereklidir. Bu kuram, şahsın kompleks karar alma sistemidir. Bu kuramın davranım ve subjektif normlar olmak üzere iki amacı vardır. Davranım, bireyin durumlara karşı bireysel muhakemesi ve durumu nasıl değerlendireceğine bağlıdır. Subjektif norm, bireyin sosyal baskılara karşı iradesine ve davranışlarına bağlıdır. Birey iki faktörden

biri veya ikisinin neticesinde niyetini ve tepkisini ortaya koyar. Çalışma ortamında yaşanan bu durum işten ayrılma niyetini ortaya çıkarır (Ajzen ve Fishbein, 1980: 49).

1.5.5. İş Kazaları ve Hata Yapma

İş tatmini ile örgütteki güvenlik ortamı arasında sağlanan destek seviyesinin, güvenlik ortamı ve güvenlik açısından önemli olan diğer örgütsel ve sosyal faktörlerle yakından ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin destekleyici olduklarını ve örgütsel yapılardan memnun olduklarını algılayorsa, örgütün güvenliğini kabul ederler. Bu değerlendirme, mevcut güvenlik ortamına ilişkin algılarını olumlu yönde yansıtmakta ve örgütsel davranışları etkilemektedir. Bu nedenle, çalışanların temel ihtiyaçlarının sürekli olarak karşılandığı ve çalışanların iş tatmini sağladıklarında daha fazla duygusallık sergilemeye, katılım göstermeye, örgütlerine sadakat ve bağlılık duygularının daha güçlü olduklarını ifade etmektedir. İş tatmini iş güvenlik bağı ile ilgili araştırma raporlarında ise tatmin olan çalışanların, tatmin olmayan çalışanlardan daha fazla, güvenli iş davranışları için motive olduklarını ve daha düşük kaza oranları oluşturdukları iddia edilmektedir (Gyekye, 2005: 292).

İş tatmini, iş kazaları ve hata yapma arasındaki ilişki iş tatminsizliğinin nedenlerindedir. Çalışma koşullarında bir kaza yapmak veya kazaların yoğun olduğu bir ortamda çalışmak, çalışanlarda stres oluşturmakta ve iş cazibesini düşürmektedir (Gözen, 2007: 77).

1.5.6. Personel Devir Hızı

Personel devri, çalışanların bir örgütün kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenden dolayı bırakmalarını veya örgütten gönderilmelerini ifade eder. Personel devri, uzmanlık ve tecrübe gerektiren çalışmalarda işletmelerce istenmeyen bir haldir. Çünkü işten çıkan personelin, yetişme ve kalifiyeli hale gelme, harcamaları ve çıraklık döneminde yapmış olduğu yanlışlıkların bedeli vardır (Budak,2006: 69).

Personel devri ile iş tatmini arasındaki bağlantı incelendiğinde, personel devri ve iş tatmini arasında negatif bir bağlantının varlığının olması iş tatmini ile personel devri arasında ters orantı ortaya çıkarmaktadır. Personel devri, bir işyerinde özellikle

belirli tecrübe ve uzmanlık gerektiren işlerde daha fazla sorun oluşturmaktadır. İşten ayrılan her tecrübeli çalışanın yerine getirilen elemanın eğitim maliyeti ve işi öğrenene kadar geçen dönemde sebep oldukları hatalar ve acemilik dönemindeki verimsizliklerinin hepsi maliyet unsurudur. Bununla birlikte işletmeden ayrılan tecrübeli bir işgörenin rakip işletmeye geçmesi durumunda, işletmede elde ettiği birçok bilgi, tecrübe ve birikim rakip işletmeye taşınacaktır (Şahin, 2007: 65).



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Bağlılık, toplumun olduğu her alanda var olan, toplumun yaradılış şeklidir. Memurların görevlerine, kölelerin efendilerine, askerlerin vatanlarına sadakati manasına gelen bağlılık, geçmiş söyleniş biçimiyle sadakat, sadık olma durumudur. Bağlılığın genel tanımı ise, bir şahsa, görüşe, kuruma, derneğe ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz herhangi bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek ihtiyacı hissedilen bir mecburiyet durumunu anlatmaktadır (Bereketli, 2016: 30).

Bağlılık, lügat olarak, “birine karşı sevgi, saygı, yakınlık duyma ve sadakat” anlamlarına gelmektedir (<http://www.tdk.org.tr>). Örgütsel bağlılık alakalı yapılan çalışmalar incelendiğinde, her disiplinin kendine münhasır tanımlarının olduğu görülmektedir. Sözü edilen birçok sayıdaki örgütsel bağlılık tanımlarından bazıları şunlardır:

- ✓ Örgütsel bağlılık bireyin kimliğini örgüte bağlayan davranış veya yatkınlıktır (Sheldon, 1971: 143).
- ✓ Örgütsel bağlılık örgüt için kişi tarafından hissedilen bağlanma; bireyin kurumun özelliklerini veya perspektiflerini içselleştirdiği veya benimseme derecesinin yansımasıdır. (O'Reilly and Chatman, 1986: 493).
- ✓ Örgütsel bağlılık örgütlerin ve bireyin hedeflerinin giderek daha entegre ve uyumlu hale geldiği süreçtir (Hall vd. 1970: 176).
- ✓ Örgütsel bağlılık çalışanın örgütün duygularını ve düşüncelerini açıklar. Çalışanın işyerinin aidiyetini ifade eder (Buchanan, 1974: 533).
- ✓ Örgütsel bağlılık örgütün yüksek motivasyon, iş ilişkisi ve çalışanların mutlu olma duygusunun olmasının mükemmel bir sonucudur (Adeoye and Torubelli, 2011: 213).

✓ Örgütsel bağlılık birey ve örgüt arasında yapılan psikolojik bir anlaşmadır. Psikolojik anlaşma ile bireyin kuruma olan bağlılığı arasında açık bir ilişki vardır (McDonald and Makin, 2000: 86).

Yukarıdaki tanımların ışığında, örgütsel bağlılık, bir çalışanın toplumuna ya da örgütüne karşı duygusal samimiyeti ve sadakatidir.

Örgütsel bağlılık tanımı kapsamında şu faktörler vurgulanmıştır:

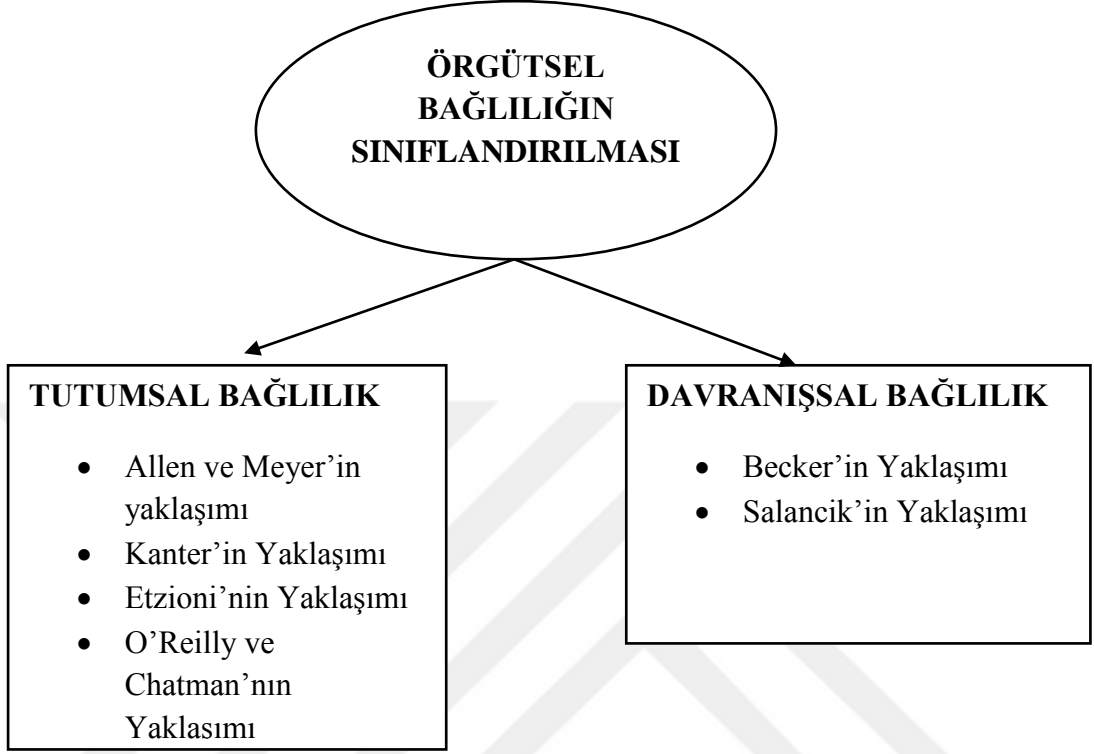
- Çalışanın örgüt amaçlarını tanıması ve onlara güçlü bir şekilde inanması,
- Çalışan örgüt için çaba göstermesi, özverili olması, hevesli olması
- Çalışan, örgütünün bünyesinde var olmaya ve bu bünyede üye olarak kalmakta istekli olmasıdır (Porter vd., 1974: 604).

Bir örgütü oluşturan çalışanların, bir örgütün faaliyetlerini gerçekleştirme ve bu örgüt için daha fazla başarı fırsatı oluşturma üzerinde etkisi vardır. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip bir çalışanın verimlilik düzeyleri ve sorumluluk duygusu daha güçlüdür. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını güçlendirerek, işten ayrılma, iş kazaları ve hata yapma, devamsızlık gibi zararlı tutumları azaltılabilir. Bu sayede örgütün maliyetlerini azaltıp kârlarını artırabilir (Barışkan, 2014: 24).

Örgütsel bağlılığın neden önemli olduğu şu şekilde ifade edilmiştir:

- Daha yüksek örgütsel bağlılığı olan çalışanlar, düşük sadakati olanlara kıyasla, istenen davranışları daha iyi geliştirir,
- Daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, işten ayrılma isteği daha düşüktür,
- Daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların performansı, daha düşük sadakate sahip olanlardan daha yüksektir.
- Daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların verimlilik, öz-fedakârlık ve dürüstlük düzeyleri daha düşük sadakate sahip olanlardan daha yüksektir.
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanları istihdam eden örgütlerin daha etkin ve verimli olması söz konusudur (Tiryaki, 2005: 91)

Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



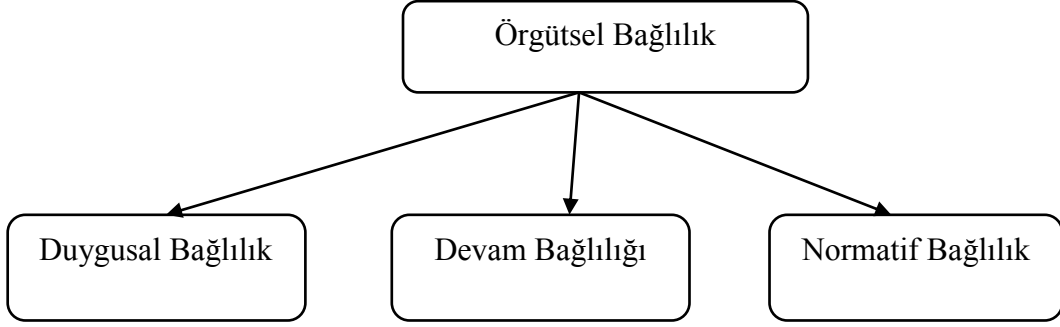
Kaynak: Meyer, J. P., Allen, N. J. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, Vol. 1, No. 1, 1991, ss.61-89.

2.2. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modeli

Örgütsel bağlılık konusunda en önemli çalışmalardan biri Allen ve Meyer'a aittir. Örgütsel bağlılık çalışmalarında duygusal, devam ve normatif bağlılık ile ilgili üç farklı boyuttan bahsedilir. Duygusal bağlılık, çalışanın organizasyona karşı duyduğu içsel bağlılıktır; kuruluş ve aidiyetle ilgilidir. Devam bağlılığı ise kurumdan ayrılma ile ilgili maliyetlerin farkında olmasıdır. Normatif bağlılık, çalışmaya devam etme zorunluluğu duygusunu yansıtır (Abosrra, 2017: 39).

Allen ve Meyer (1990, 1991, 1997), Meyer ve Herscovitch (2001) üç bileşenli örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Belirlenen örgütsel bağlılığın üç boyutu, duygusal, devam ve normatif bağlılıktır.

Şekil 2.2. Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşen Modeli



Duygusal, devam ve normatif bağlılıkları, bağlılık türleri olarak değil, bağlılık bileşenleri olarak düşünülmelidir. Eğer bağlılık türleri olacak olsaydı, bu üç bağlılık biçimini karakterize eden psikolojik durumların karşılıklı olarak sınırlı olduğunu ifade eder. Aksine, bir çalışan çeşitli derecelere bağlı olarak her üç bağlılığı deneyimleyebilir. Bağlılığın üç türünün hepsine ortak olan, çalışanın kuruluşla ilişkisini karakterize eden ve örgütün üyeliğini sürdürme ya da sürdürme kararının ima ettiği bir psikolojik durum olduğudur. Güçlü bir duygusal bağlılığı olan çalışanlar bir örgütle birlikte kalmak isterler, güçlü bir devam bağlılığına sahip olanlar katlanmaları gereken maliyetlerin farkında olduklarından kalırlar, güçlü bir normatif bağlılığa sahip olanlar ise örgütte olması gerektiğini düşündükleri için kalırlar. Bununla birlikte, bu üç bağlılığın sınıflandırmasının kavramsal ve ampirik olarak ayrılabilir olduğu tespit edilmiştir. Her ne kadar duygusal ve normatif bağlılık arasında bir miktar örtüşme var gibi görünse de her ikisinin de devam bağlılığı nispeten bağımsız olduğu bulunmuştur. Bu nedenle ayrı ayrı ölçülebilirler (Ragom, 2016: 39-40).

2.2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, bireyin kuruluşla duygusal olarak bağlanması, katılımı ve özdeşliği olarak ifade edilir. Duygusal bağlılık üç ana hususu dikkate alır:

1. Bir örgüte karşı psikolojik yakınlığın gelişimi
2. Örgütle ilişki kurmak
3. Örgütün bir üyesi olarak kalma arzusu

Bireyler, bir örgüte karşı duygusal yakınlık geliştirerek, kendilerini örgütün hedefleriyle ilişkilendirmeye ve bu hedeflere ulaşmada örgütü desteklemeye eğilimlidirler. Çalışanların kendi değerleri kurumun değerleriyle tutarlı olduğunda, çalışanlar örgütle özdeşleşebilir ve bu da bireylerin örgütünün değerlerini ve hedeflerini özümseyebilmesini sağlar. Duygusal bağlılık, devamsızlık, örgütsel davranış ve iş performansı ile ilgili olarak çok çeşitli olumlu sonuçlarla ilişkilendirilir (Noraazian and Khalıp, 2016: 19).

2.2.2. Devam Bağlılığı

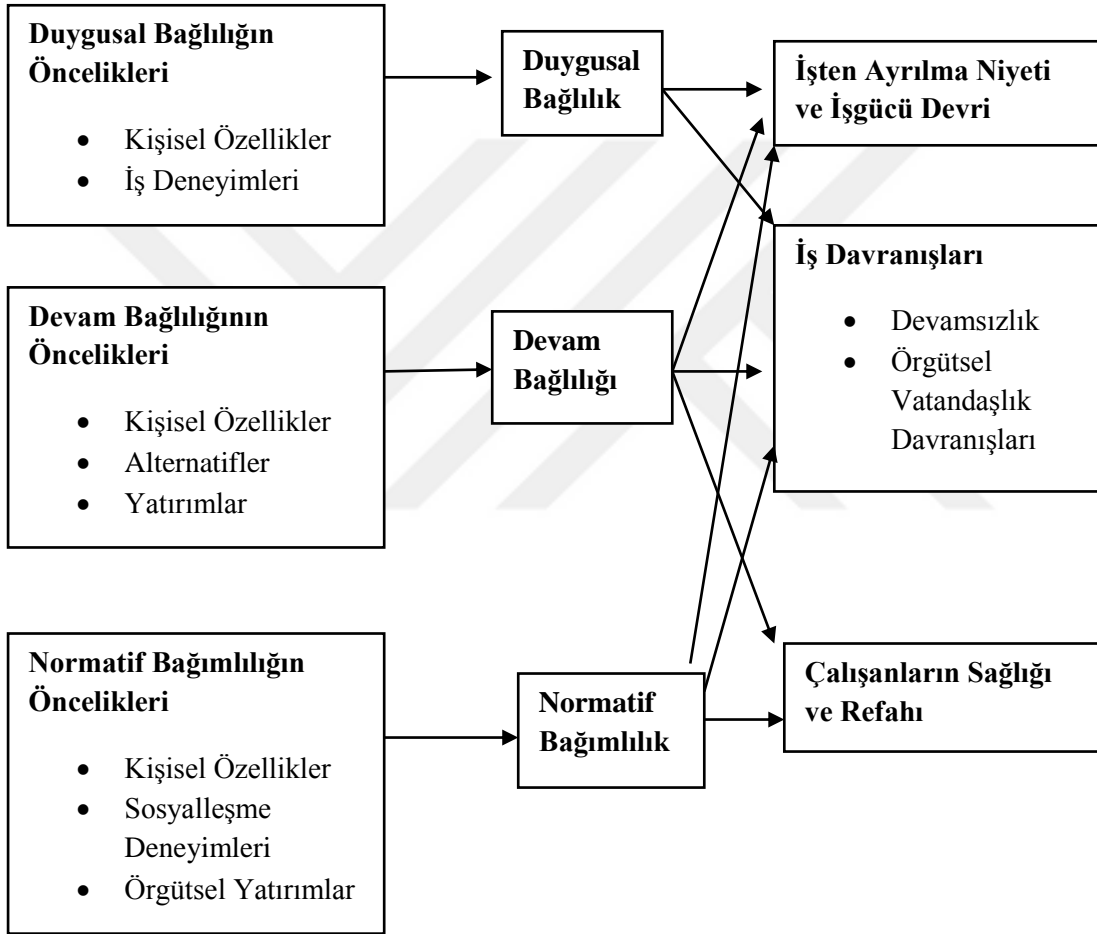
Devam bağlılığı, işgörenlerin örgütlerine yönelik yatırımlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan bağlılıktır. Devam bağlılığı esas olarak iki faktöre dayanmaktadır; yapılan yatırımların sayısı-miktarı ve bireysel seçeneklerin eksikliğidir. Eğer çalışan, yatırım, rütbe, kariyer ve istismarlar gibi örgüte çok yüksek düzeyde mal oluyorsa da bu bağlılık gerçekleşir. Bu nedenle, birey istemese bile örgütte kalmaya devam eder. Çünkü örgütten ayrılma maliyeti onun için yüksek olacaktır. Bu durumda çalışan örgütte kalmaya devam eder. Çünkü yeni bir iş aramanın daha pahalıya mal olacağını düşünür. Devam bağlılığında, örgütün bağlılığında duyguların çok az rol oynadığı düşünülmektedir. Yani devam bağlılığı, örgütten ayrılma maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle örgütte kalma durumudur (Abosrra, 2017: 40-41).

2.2.3. Normatif Bağlılık

Çalışanın ahlaki sorumluluk duygusu ile kendisini zorunlu hissetmesi sonucunda örgüte karşı duyduğu bağlılıktır. Normatif bağlılık, işgörenin hem örgüte katılmadan önceki ailevi ve kültürel sosyalleşme, hem de örgütte olduğu süre içerisinde örgütsel sosyalleşme deneyimleri sebebiyle örgütte kalma konusunda kendini zorunlu hissetmesidir. Bireyin çocukluk döneminden ve çalışma ortamında kazandığı edinilen sosyalleşme deneyimi, belirli tutum ve davranışların ilgisi ile bağlantılı birçok bilgiyi içermektedir. Yani normatif bağlılık, bireylerin ailevi, sosyal ve kültürel özelliklerinin sonucunda ortaya çıkar. Çalışan örgütte kalmayı kendisi için bir görev olarak görür ve bu nedenle örgüt üyeliğini devam ettirir. Allen ve Meyer'e göre, duygusal bağlılığı yüksek olanlar "istedikleri için", devam bağlılığı

yüksek olanlar, “koşullardan dolayı yani ihtiyacı olduğu için”, normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar ise “kendilerini zorunlu hissettikleri için” örgütte kalmaya devam etmektedirler. Yani çalışanların örgütte kalma nedeni, birincide isteğe, ikincide ihtiyaca, üçüncüde ise zorunluluğa dayanmaktadır (Allen ve Meyer,1990:3)

Şekil 2.3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: MEYER, John P.; STANLEY, David J.; HERSCOVITCH, Lynne TOPOLNYTSKY, Laryssa; “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, C. 61, 2002, ss. 20-52.

2.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bağlılık Kanter'e göre iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemde, insanların bağlılığı üç ana alanda oluşturulmaktadır. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistem devamlılığıdır. Diğer taraftan kişilik sistemi bilişsel, duygusal ve normatif yönlerden oluşmaktadır. Ancak Kanter, bu iki sisteme yönelik bağlılığı üç şekilde ifade eder; sürekliliği amaçlayan bağlılık, denetim bağlılığı, sıkma bağlılıktır. Sürekliliği amaçlayan bağlılık; kuruluşunda kalan, sürekliliği sürdüren ve kendini kuruma aday çalışanıdır. Sıkma bağlılık; çalışanın iş arkadaşlarına ve gruba karşı duygusal yönelimlerine olan bağlılığını içerir. Denetim bağlılığı; sosyal medyayı takip ederek kuruluşun norm ve değerlerini içselleştiren örgüt üyelerinin eylemidir. Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerji ve sadakatlerini toplumsal sisteme kavuşturmak ve onların kişiliğini, ihtiyaçlarını ve isteklerini tatmin edecek sosyal ilişkilerle bağlantılarını sağlamaktır (Kanter, 1968: 502).

2.4. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni, örgütsel bağlılığı üç farklı şekilde sınıflandırmıştır. Etzioni örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Etzioni teorisinde örgütsel bağlılık kavramını örgütsel katılım olarak açıklamıştır. Örgütsel katılımın üç bileşeninin yabancılaşma katılımı, kendi çıkarına olan katılım ve ahlaki katılım olduğunu iddia etmiştir (Etzioni, 1975: 267). Yabancılaşma katılımı, bireyin psikolojik olarak örgüt içinde kalma isteği duymamalarına rağmen dış faktörler nedeniyle örgüt içerisinde kalmaya zorlanmasıdır. Kendi çıkarına olan katılım, birey bağlılık düzeyini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamasıdır. Ahlaki katılım ise birey, kendini örgütüne adanmakta ve işini en değerli varoluş nedenlerinden biri olarak görüp, işine bağlılık göstermesidir (Taş, 2012: 12).

2.5. O'Reilly ve Chatman Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır. Bu iki araştırmacıya göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar, adaptasyon, özdeşleşme ve içselleştirme. Burada

önemli olan nokta psikolojik bağlılığın temellerinin ve boyutlarının insandan insana ve birey içinde değişebileceğidir. (Kelman, 1958: 58).

2.5.1. Adaptasyon

Adaptasyon, tutum ve davranışlar kazanıldığında ortaya çıkan durumu ifade eder. Birey cezadan korktuğu ya da bir ödül beklediği için değil gerçekten inandığı ve arzu ettiği için adaptasyon davranışı gösteriri ya da adaptasyon davranışını göstermesi gerektiğini düşünür. Adaptasyon, seçim şansı vermez; birey güvensiz bir ortamda denetim altında yapması gerekenleri yapmaya zorlanır. Örgütteki otorite, kural, prosedür vb. faaliyetler bireyin adaptasyonunu sağlar. (Wiener, 1982: 423).

2.5.2. Özdeşleşme

Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu olan özdeşleşme bireyin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Üye diğerleriyle yakın ilişkiler içine girer. Böylece bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelir. Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul ederek bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtır (Gül, 2002: 43).

2.5.3. İçselleştirme

Bağlılığın üçüncü ve son aşaması içselleştirmedir. İçselleştirme, bireyin örgütlenme değerlerine, tutum ve davranışlarına hükmeden örgüt davranışlarına uyum sağlayan değerler olarak ifade edilebilir. İçselleştirme örgütün değerleri bireyin tutum ve davranışlarına uygun olmasını gerektirir. Dolayısıyla, bireyin değerleri, örgütün değerleri ile aynıdır (Q, Reilly ve Chatman, 1986: 493).

Bir bireyin örgütün değerlerini içselleştirmesi çok zaman gerektirmektedir. Birey bağlılığı gösterdiğinde, örgüt norm ve değerlerini kendi değerine uygun görür. Örgütsel bağlılık, içselleştirilmiş normatif inancın bir işlevi olan iki farklı inanç içermektedir. Bunlardan ilki, bireyin sosyal durumdaki sadakatini yansıtan ahlaki sorumluluğu açıklayan kişisel inancıdır. İkinci tip normatif inanç, kurumun misyon, amaç, politika ve çalışma metotlarını, birey tarafından içselleştirilen uygun ve her türlü inancı içermektedir (Wiener, 1982: 423).

2.6. Becker'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Becker'e göre örgütsel bağlılık hem çalışanların hem de örgütün karşılıklı olarak oluşturduğu bir süreçtir. Bağlılık kavramına göre, bir kişi değer verdiği şeyleri ortaya koyar, dolayısıyla onlara yatırım yapar. Bağlılık derecesi, ortaya konan şeylerin ne kadar değerli olduğuna göre artar. Kişinin yatırımları ne kadar artarsa, diğer işler daha az cazip gelir. Kişinin kendi davranışlarıyla tutarlı olması ve davranışlarıyla doğrudan ilgisi olan ve kendisi için önem gerektiren şeylere yatırım yaptığı zaman, çaba, statü ve ek gelir gibi yatırımlar ortaya çıkar. Kişi daha önce davranışlarıyla tutarlı olmayan davranışlar gösterirse, yatırımı kaybeder. Bu, kişinin kendisi için değerli olan yatırımları kaybedeceği anlamına gelir. Bu nedenle, kişi davranışları arasında tutarlılığı korumak veya yatırımı kaybetmemekle yükümlüdür. Kısaca ifade edersek, davranışlar tutarlı bağlılığa neden olur ve gelecekteki davranışlarını belirler. Bu sınıflandırmada ekonomik temel, bağlılığın temelini oluşturur ve kişi, kuruluşa bağlı kalmak zorunda olduğunu düşünür. Çünkü mali, sosyal ve psikolojik yönler, örgütten ayrılmak istendiğinde büyük bir dezavantaja neden olur. Ekonomik dezavantajların sayısı ve miktarı arttıkça, işgörenin bağlılık derecesi örgütlenmeye doğru artar ve örgütte bağlılığını tehlikeye atabilecek davranışlardan kaçınmaya çalışır (Klein, Becker ve Meyer, 2012).

2.7. Salancik Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Salancik, örgütsel bağlılığın davranışsal ve tutumsal boyutlara sahip olduğunu iddia eder. Davranışsal boyutları, öncelikle, çalışanı örgüte bağlayan seçeneklerin, bireyin ve diğer insanların örgütü terk etme gücü üzerinde algıladıkları sınırlamaların yerini alır. Salancık, bağlılığın bir tutum olarak paylaşılan değerler ve hedeflerden oluştuğunu savunmaktadır. Kişinin tutumu ve davranışı uyumsuz olduğunda, gerilim ve stres ortaya çıkar. Tutumlar ve davranış arasındaki uyum bağlılık getirir. Kişinin davranış özelliklerinden bazıları, bu davranışlara olan bağlılığı etkileyecektir. Açıkça yapılmış davranışlar, kesin ve tartışılmaz, bir kez yapılmaz, gönüllü olarak yapılır ve başkalarının örgüte bağlılığı etkiler. Salancık, çalışanların davranışlarına olan bağlılığı olarak, örgütsel bağlılığı değerlendirir. Böylelikle Salancik'in yaklaşımı ve Becker'ın yaklaşımı aralarında bir paralellik vardır. Salancık, çalışanın davranışı olarak örgütsel bağlılığı ve örgüt içindeki davranışlarını, örgütlenmeye olan ilgiyi

güçlendiren inançlara bağlılığını açıklamıştır. Salancık, kişinin tavır ve davranışının uyumsuz olduğu hallerde, kişinin gerginlik ve strese gireceğini, ancak tutum ve davranış arasında bir uyum olduğu zaman bağlılığın arttığını ifade etmiştir. Becker'dan farklı olarak Salancık, davranışların devamının yatırımla ilgili olmadığını, ancak çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik bağlantıya bağlı olduğunu iddia etmiştir (Abosrra, 2017: 33).

2.8. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

2.8.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılığın öncelikleri olarak kişisel faktörler arasında yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve kurumdaki görev süreleri sayılabilir. Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik çalışmalar da farklı bulgular gözlemlenmiştir. Bazı araştırmalar, kadınların erkeklerden farklı bir görüşe sahip olmasından dolayı örgütsel bağlılıklarını daha düşük düzeyde olduğunu ortaya koymuşlardır. Bazıları ise kadınların örgütlerde kabul edilmek için daha fazla zorluğun üstesinden gelmek zorunda olduklarını, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduklarını iddia etmiştir. Mathieu ve Zajac, yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. İşleri ne olursa olsun, kariyerlerinin başlangıcında genç çalışanların, yaşlı çalışanlara göre daha düşük örgütsel bağlılık düzeylerine sahip oldukları bulunmuştur. Çünkü yaşlı olanların, sahip olduğu daha az alternatif iş olanağının olması gerçeğine dayanır ve devam bağlılığında yaşlandıkça artar. Öte yandan, Allen ve Meyer, yaşlı çalışanların örgütte daha fazla deneyime sahip olduklarından, yüksek düzeyde duygusal bağlılık gösterdiklerini bulmuşlardır. Daha yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanlar, örgütten daha fazla beklentiye sahiptirler, yüksek eğitimli kişilerin daha fazla seçeneklerinin olması bir pozisyona veya örgüte bağlı kalmaya isteksiz olmalarına neden olabilmektedir. Görev süresiyle örgütsel bağlılık özellikleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Çalışanların daha deneyimli olmaları ve örgütsel bağlılıkları; işin olumlu ve olumsuz yönleriyle daha kolay başa çıkabilme iradesine sahiptirler. Ayrıca, örgütteki görev süresi arttıkça, sosyal hakların sayısı da artar (Ayhan, 2011: 35-36).

2.8.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, rol çatışması, görev kimliği, çalıştığı örgütte çalışanların beklentilerinin derecesi, sosyal etkileşim tercihleri, astlarının beceri düzeyleri, iş odaklılık, iş zorlukları, alt-üst ilişkileri, karar verme sürecine katılım ve bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması gibi faktörlerdir. Rol ile ilgili değişkenler, çalışanlar arasındaki örgütsel bağlılığın belirlenmesinde önemli faktördür. Bunlardan biri iş rolünün çatışmasıdır. Rol çatışmasının örgüt ortamındaki olumsuz etkileri, çoğu zaman davranışsal olmasa bile, kendi kabuğuna çekilme ve işe karşı ilgisizlik gibi psikolojik sorunlar ortaya çıkarır. Bu davranışı yaşayan bir çalışan duygusal bir boşluk hissi yaşar, iş arkadaşlarından uzaklaşmak ister ve umutsuzluk içine düşer (Katz ve Kahn, 1978: 16).

Örgütsel bağlılığa neden olan diğer faktör işin kapsamı, önemli bir iş olarak algılanıp algılanmadığı veya çalışma ile ilgili organizasyonel özellikler içerip içermediğidir. Örgütsel bağlılığa neden olan bir başka faktörde, işin yapısıdır. Eğer iş çalışan için anlamlıysa ve toplum tarafından yüksek oranda değerlendirilirse, o zaman çalışanın örgüte olan bağlılığı da yüksek olacaktır (Meyer & Allen, 1991: 64).

Örgütsel bağlılığı gösteren örgütsel faktörlerden bir diğeri, örgüt ortamındaki yaşamı sürdürmektir. İş arkadaşlarına bağlılığın örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen bir faktör olduğu gözlemlenmiştir. Çalışan işe güçlü bağlılık göstermese de iş arkadaşlarına olan bağlılığı, örgütsel bağlılığı üzerinde etki oluşturacaktır. Çalışan örgütten ayrıldığında, iş arkadaşlarından ayrılmak demek olduğundan sosyal bağları koparmamak için örgütte kalmayı tercih edecektir. Örgüt açısından bir başka faktör de yönetim tipidir. Yönetim türü, organizasyonel değerlere ve hedeflere olan bağlılığı artırır. Daha yüksek yönetim örgüt kültürüne ve değerlerine önem verirse, verimlilik ve yenilik artar. Esnek ve katılım temelli yönetim olumlu yönde etkilenirken, otokratik yönetim türü katılımı engelleyerek bağlılığa zarar vermektedir. Desteklenmediğini düşünen çalışan organizasyonu temsil eden lidere ve organizasyona daha az bağlılık gösterir. Yönetim ve organizasyon sorunlarına katkı sağlayan ve çevrelerinden ötürü övülen bireyler, kendilerini kişisel olarak tatmin ederler. Bu durumda, çalışanların örgütsel bağlılığı artar (Abosrra, 2017: 48).

2.9. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Randall örgütsel bağlılık alakalı yaptığı çalışmasında bireylerin örgüte bağlılık seviyelerini ve bu bağlılık seviyelerinin bireye ve örgüte yönelik olası olumlu ve olumsuz sonuçlarını açıklamıştır (Randall,1987: 460)

Örgütsel bağlılığın sonuçlarından performans, çalışma devir hızı, devamsızlık, stres bunlardan bazılarıdır.

2.9.1. Performans

Performans, sonucun, önceden belirlenmiş hedeflerin niteliksel veya niceliksel olarak ve bir plana uygun olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin göz önünde bulundurulmasıdır. Diğer bir deyişle, performans, bir örgütsel hedefin olup olmadığının ölçümünü ifade eden bir kavramdır. Literatürdeki performans kavramı, bireysel performans ve organizasyonel performans olarak ikiye ayrılmaktadır. Organizasyonel performans, kurumun hedeflerine ulaşmada başarı düzeyi olarak tanımlanabilir. Yüksek düzeyde performans sergileyen bir organizasyon için bu seviyede yakalanabilecek pek çok faktör olabilir. Örneğin, esnek bir organizasyon yapısı, bir organizasyon içindeki iletişimin en önemli unsurlarından biridir. Bir başka faktör, iç iletişim için organizasyon içindeki yönetim desteğidir. Yöneticinin desteğiyle çalışanlar, örgütsel hedeflere ulaşmada daha yüksek bir konsantrasyon ve performans sergilerler (Zincirkiran vd., 2015: 175-176)

Performans, kalite-çıkıtı miktarı, işe devam, iş etkinliği ve iş verimliliği ile bağlantılıdır. Yüksek verimlilik seviyesi organizasyon performansını olumlu yönde etkiler. Çalışan performansı, organizasyon veya yönetici tarafından belirlenir. Performans çalışanın davranışlarıyla bağlantılıdır; iş sonuçları veya çalışanın oluşturduklarıyla ilgili değildir. Çalışanların algılanan performansı, çalışanın organizasyon başarısının katkısı ve davranışına dair genel inancını göstermektedir. Çalışanın diğerlerinden daha iyi performans göstermesinin üç sebebi vardır. Bunlar motivasyon, prosedür bilgisi ve beyandır. Performans, çalışanın birkaç durumda iş yapma becerisi ile eylem sonuçlarının elde edilmesi olarak adlandırılır (Az, 2017: 3).

2.9.2. Çalışma Devir Hızı

Örgütsel bağlılık, bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir duruma işaret eder. Örgütsel bağlılık göstergeleri, örgütün amaçlarına ve değerlerine bağlılık duygularıdır. Örgütsel bağlılık kazanan çalışanların işlerinde kalma eğiliminin daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışmalar, artan örgütsel bağlılığın, yeni iş arayışındaki azalma ve azalan devir hızı gibi bireysel eylemlerle pozitif olarak ilişkili olduğunu sürekli olarak desteklemektedir (Salleh vd., 2012: 3430).

Bu alandaki araştırmalar, çalışma devir hızı ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, daha düşük düzeyde örgütsel bağlılığa sahip personel, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olanlardan daha fazla çalışmayı bırakma eğilimindedirler (Engin, 2007: 45).

2.9.3. Devamsızlık

Çalışanların devamsızlığı maliyetli bir personel problemidir. Bu konuda yapılan araştırmalar devamsızlığı; işten uzak durma ve iş memnuniyeti gibi işle ilgili tutumlar arasındaki bağlantılarla ilişkilendirilmiştir. Devamsızlık ve diğer geri çekilme davranışlarının (ör., gecikme, devir hızı...), iş memnuniyetsizliği, düşük örgütsel bağlılık düzeyi ya da bırakma niyeti gibi “görünmez” tutumlarını yansıttığını öne sürmüştür. Bu görüşe göre, işten yoksun olan bir çalışan, kuruluşa olumsuz bağlılığı bilinçli veya bilinçsiz olarak ifade etmektedir. İş ile ilgili olumsuz duyguları önlemek için ona fırsatlar sağlanabilir. Aksine, işlerinden çok tatmin olan veya örgüte güçlü bir şekilde bağlı olan çalışanlar, geri çekilme davranışlarından kaçınacak ve çalışmaya devam eden bağlılığı sürdürecektir (Sagie, 1998: 156).

Örgütsel bağlılık, kişinin kendi örgütüne karşı hissettiği psikolojik bağlıdır. Yüksek derecede örgüte bağlı çalışanların örgütsel hedeflere ulaşma eğiliminde olduğu belirtilmiştir. Örgütüne aşırı bağlı olan çalışanlarda daha az devamsızlık gözlemlenir. Bir örgütün çalışanlarını güçlü bir şekilde işlenmesi halinde daha yüksek katılım ve üretkenliğe sahip olacağını belirtilmiştir. Bu tür örgütler, diğerleri arasında daha düşük bir devamsızlık ve gecikme seviyesi gösterecektir. Örgütsel bağlılık çok boyutlu bir yapı olarak görülebilir ve dolayısıyla boyutların devamsızlık üzerinde önemli bir etkisi olması beklenmektedir (Teeroovengadum vd., 2016: 106).

2.9.4. Stres

İş yerinde stres, farklı iş ortamlarında çalışanları farklı şekilde etkileyebilen bir olgudur. Meyer ve Allen iş stresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ters ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Stres, psikolojik ve duygusal düzeyde (yorgunluk, kaygı ve motivasyon eksikliği), bilişsel düzeyde (hata potansiyeli arttıkça ve bazı durumlarda hatadan kaynaklanan kazalarda) bir takım karmaşık değişiklikleri meydana getirmektedir. İş stresi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve yüksek düzeyde çalışanın geri çekilme davranışı gibi önemli örgütsel sonuçlarla güçlü bir şekilde ilişkilidir. Sonuç olarak örgütsel performansın ve hedeflerin gerçekleşmesi ve başarılması için iş stresi yönetilmelidir. Böylece çalışanların bağlılığı ve performansı üzerindeki olumsuz etkileri en aza indirilebilir (Ahmad and Roslan, 2016: 3).

2.10. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

İş tatmini ve örgütsel bağlılık, endüstri ve örgüt psikologları, yönetim bilimcileri ve sosyologlardan büyük ilgi görmektedir. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın analiz edilmesindeki ilginin çoğu, iş tatmini veya örgütsel bağlılıktan kaynaklandığı varsayılan davranışsal sonuçlara yönelik kaygılardan kaynaklanmaktadır. Diğer konular arasında, iş tatmini veya örgütsel bağlılığın, üretkenlik, işe devam, işten ayrılma, katılım ve işten psikolojik çekilme ile ilgili olduğu gösterilmiş veya tartışılmıştır. Aslında araştırmacıların çoğu ya iş tatmini ya da örgütsel bağlılığı nihai bağımlı değişken olarak ele almışlardır (Aydoğdu, 2009: 73).

Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetiminde önemli ve geniş çapta araştırılan bir kavramdır. Güven, moral, devir hızı amaçlı niyetler ve son zamanlarda da dahil olmak üzere bir takım kurumsal sonuçlarla önemli ve anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık; bir bireyin kimliğinin belli bir organizasyonda ortaya çıktığı ve bu örgüte dahil olması olarak tanımlanır. Örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve kabul, örgüt adına gayret sarfetmeye istekli olma ve örgütün üyeliğini sürdürme isteğidir. Son zamanlardaki teori ve ampirik araştırmalar, örgütsel bağlılığın anlamını değerlendirdiğinde örgütsel bağlılığın çevreye bağlı olarak değiştiği gözlemlenmiştir. Örgütsel bağlılığın doğası gereği farklı olduğu ve farklı kültürel ortamlardan etkilendiği gözlemlenir. (Markovits vd., 2010: 177-178)

İş tatmini insanların işlerini ve işlerinin farklı yönlerini nasıl hissettikleridir. İnsanların işlerini (memnuniyetini) beğenmedikleri ya da hoşlanmadıkları (hoşnutsuzluklarını) derecesidir. Genel olarak değerlendirildiğinde iş tatmini bir tutum değişkenidir. Geçmişte bazı araştırmacılar tarafından ihtiyaçların karşılanmasında iş tatminine başvuruldu; yani çalışanın ücretin ödenmesi gibi, işin sağladığı şeyler için fiziksel ve psikolojik ihtiyaçların karşılayıp karşılanmadığıdır. İş tatmini; dışsal tatmin örneğin ödeme, fiziksel koşullar, politikalar ve prosedürler ve içsel tatmine gelince örneğin yaratıcılık, başarı ve başarıdan memnuniyettir (Spector, 1997: 2).

İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinin önemi uzun yıllardır kabul görmüştür. Bu ilişkiye önemli bir bakış açısı sağlanmıştır. Örgütlenme biçimleri ve iş tatmini becerileri arasında karşılıklı ilişkilerin var olduğu öne sürülür. İş tatmini örgütsel bağlılığı etkiler, örgütsel bağlılıkta iş tatminini etkiler. Yani tatmin olmuş ve mutlu bir çalışan, örgütüne bağlı kalmayı taahhüt eder (Meyer, 2002: 30). Bateman ve Strasser (1984), kendi kendini algılama teorisi ve araştırması temelinde, daha fazla örgütsel bağlılığın, iş tatmini arttığını ileri sürmüşlerdir; çünkü, bağlılık, davranışların davranışlarla tutarlı hale getirildiği bir rasyonalizasyon sürecini başlatabilir. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı düzeyde pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. Bu bulgular, iş tatmininin örgütsel bağlılıktan kaynaklandığını göstermektedir (Cramer, 1996: 390).

Çeşitli davranışsal çalışmalar son zamanlarda “örgütsel bağlılık” kavramına odaklanmıştır. Böyle bir bağlılığın önemini birkaç sebeple açıklamaktadır:

1. Son derece kararlı çalışanlar, daha az kararlı olanlardan daha iyi performans gösterebilirler (Jauch, vd., 1978: 90).
2. Örgütsel bağlılık çalışanların çalışma devir hızını daha iyi etkiler (Mowday, vd., 1982: 70).
3. Örgütsel bağlılık, bir örgütün etkinliğinin bir göstergesi olarak kullanılabilir (Steers, 1977: 50).

Son modellere göre bağlılık; iş tatmini, çeşitli iş özellikleri, iş deneyimleri, demografik değişkenler ve değer yönelimi gibi çeşitli öncül değişkenlerin bir sonucu olarak görülebilir (Morris and Sherman, 1981: 520).

Açıkçası, son yıllarda ortaya çıkan önemli teknolojik değişimlerle birlikte örgütlerinin artan karmaşıklığı, bağlılık kavramını önemli kılmaktadır. En çok kabul gören görüşlerden biri, olumlu örgütsel bağlılığın yenilikçiliğe ve uyumluluğa katkıda bulunarak örgütsel etkinliğe ve bu etkinliği iyileştirme eğiliminde olmasıdır. Bu açıdan örgütsel bağlılık, sadakat ve bağlılık da dahil olmak üzere olumlu tutum özelliklerini kapsadığı için önemli bir kavramdır. (Williams and Anderson, 1991: 610).

İş tatmini, çalışanların işlerine yönelik tutumlarına odaklanırken örgütsel bağlılık ise genel organizasyona yönelik tutumlara odaklanır. Mowday, Porter ve Steers (1982), Williams ve Hazar (1986) ve diğerleri, iş tatmini konusundaki bağlılığı, kuruluşuna ve diğer iş görevlerine duydukları inançlara karşı duygusal bir bağ olarak tanımlar. Bu nedenle bağlılık, çalışan kurumun hedefleri ve değerleri de dahil olmak üzere bağlayıcılığını vurgularken, tatmin, bir çalışanın kendi görevlerini yerine getirdiği belirli görev ortamını vurgulamaktadır. Her iki değişkenin de belirli bir örneklem içinde yüksek derecede ilişkili olması beklenir. (Glisson, Durick, 1988: 70).

Ayrıca, iş tatminden farklı olarak, bağlılığın yavaş yavaş geliştiği düşünülmektedir. Bu nedenle işyerindeki gündelik olaylarla birlikte değişmesi muhtemel değildir. Oysa iş tatmini bu tür olaylara daha duyarlı olduğu düşünülmektedir. Çoğu araştırmacı örgütsel bağlılık tutumunun devir hızı gibi sonuç değişkenlerinin iş tatmininden daha iyi bir öngörücü olduğunu kabul eder. Genel olarak devamsızlık ve devir oranları gibi örgütsel sonuçlarla biraz daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğu düşünülmektedir. İki kavram arasında bir örtüşme var, ancak örgütsel bağlılık, iş tatmininin tek başına açıklayamayacağı şeyleri de açıklıyor. Bağlılık seviyelerindeki doğrudan gelişmeler sadece olumlu davranışsal sonuçlara değil, aynı zamanda artan çalışan memnuniyetinin dolaylı sonucuna da sahip olabilir (Çiser, 2007: 51).

İş tatmin ve örgütsel bağlılığa çok fazla ilgi göstermesinin nedeni, personel devir hızının öngördüğü sonucuna varmışlardır. Yüksek bağlılık ve iş tatmini olan çalışanların ayrılmayı düşünme olasılığının daha düşük olduğu belirtilir. Birçok çalışma, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki yüksek korelasyonu ortaya

koymaktadır. Tatmin, bağlılığın öncüsüdür hem insan davranışının değişmesine hem de artan bağlılığa fayda sağlayabilir. Memnun kalsa ve takdir edildiyse insanlar işlerine daha fazla bağlı olacaklar. İş tatmini sağlamış çalışanların bir kuruluşa bağlı olma eğiliminde olduğunu, memnun ve işine bağlı çalışanların işlerine daha fazla katılmalarını, bir organizasyonla kalmalarını, işlerine zamanında ulaşmalarını, iyi performans göstermelerini ve yararlı davranışlara sahip olmalarını göstermektedir (Munir, 2014: 739).

İş tatmini kişinin işine atfedilen değerinin bir sonucu olarak olumlu durumdur. Kişinin iş veya iş durumu hakkında yaptığı olumlu (veya olumsuz) bir değerlendirme yargısı olarak tanımlanır. İş tatmini ilk olarak 1920'lerde tartışıldı, ancak önemi 1940'larda kabul edildi. İş tatmini açısından iki faktör önemlidir: Birincisi, bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığını doğrudan etkileyen yaşam tatmini. İkinci faktör ise verimlilikle ilgilidir. İş tatmini gibi, “örgütsel bağlılık” son zamanlarda ilgi çeken bir çalışma alanı haline gelmiştir. Mowday, Steers and Porter (1979), örgütsel bağlılığı “bir bireyin kimliğinin belirli bir organizasyona dahil olması olarak tanımladılar. Allen ve Meyer (1990, 1996) örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif cevaplar olarak tanımladılar. Duygusal bağlılık, bir çalışanın belirli bir organizasyona karşı duygusal olarak bağlanması, tanımlanması ve katılımını ifade eder. Devam bağlılığı, çalışanın kuruluştan ayrılma ile ilişkilendirdiği maliyetlere dayalı bağlılık anlamına gelir. Normatif bağlılık, çalışanın kuruluşla kalma zorunluluğu ifade eder (Demirtaş, 2015: 254-255).

İş tatmini, bir kişinin işine yönelik genel tutumudur. İş tatmini olan bir kişi, işe karşı olumlu bir tavra sahip olurken, işten memnun olmayan bir kişi buna karşı olumsuz bir tutum sergileyecektir. Ayrıca, iş tatminsizliği çalışanların moralini azaltır ve bir işte düşük moral olumsuz sonuçlara sebep olur. Yöneticiler, personelinin iş tatminini üç nedenden dolayı önemserler: tatmin olmayan kişilerin örgütü terk etmesi ve çoğunlukla istifa etmesi nedeniyle; tatminin çalışanların sağlıklarının daha iyi olduğu kanıtlanmış bir nedendir ve iş tatmini, kurumun sınırlarının ötesine geçen ve etkilerinin bireylerin özel ve sosyal yaşamında görülebilen bir olgudur. Beverly ve arkadaşlarına göre, örgütsel bağlılık, kişinin kimliğini ve örgütün katılımının göreceli derecesidir. Çalışanların bağlılığının,

çalışanların işyerine psikolojik bağımlılığını içerdiği gözlemlenir. Belki de güncel yönetimin örgüte bağımlılık kadar önemli bir konu yoktur. Şu anda, memnun, enerjik, yaratıcı çalışanlara veya işlenmiş insan sermayesine sahip olmak, bir organizasyonun en önemli kaynağıdır. Diğer yandan, üyeler ve çalışanlar buna karşı bir taahhütte bulunmadıkça ve çabalarını yerine getirmediğçe herhangi bir organizasyon başarılı olamayacaktır (Abedini, 2014: 41).

İş tatmininin örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösteren birçok araştırma bulunmaktadır ancak iş tatmini ve örgütsel bağlılık nedensellik ilişkisi açısından çoğu zaman çelişkilidir. Bazı araştırmalar, örgütsel bağlılık ve iş tatmini personel devir hızını etkilese de bağlılığın iş tatmininden ziyade personel devir hızını daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuştur. Çelişki çalışmalarında da iş tatmini, işten ayrılma niyeti ile bağlılıktan daha güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir, iş tatmini ile kurumlar arası bağlılığın karşılıklı ilişki içinde var olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik araştırma çalışmaları çelişkili görünmekle birlikte genel anlaşma, iki yapı arasında pozitif bir ilişki olduğu yönündedir. Genel olarak, iş tatmininin örgütsel bağlılığı etkilediğini ve bu nedenle de bir bağlılık unsuru olduğunu gösteren kanıtlar vardır (Kelly, 2015: 36).

Çalışanların iş tatmini ve bağlılığa yönelik tutumlarının örgüt üyeler ve yönetim arasındaki dayanışma göstergeleri olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, örgütsel bağlılığın bir belirleyicisidir. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark, örgütsel bağlılığın, bir çalışanın kuruluşuna karşı olan duygusal tepkileri olarak tanımlanabilirken; iş tatmini, bir çalışanın herhangi bir işe karşı verdiği cevaptır. Bu iki değişkenin son derece ilişkili olduğu düşünülmektedir. Diğer bir deyişle, bir çalışanın kuruluşu, onun değerlerine ve hedeflerine karşı olumlu hisleri olurken, örgütün sahip olduğu işten tatmin olmaması mümkündür. Geçmişte birçok ampirik araştırma, iş tatmini, bağlılık ve bir kurumdan ayrılma niyeti arasında düşük bir ilişki olduğunu ve bunun doğrudan bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. İşlerini bırakmaya karar veren tatmin olmuş, kararlı çalışanlar ve işlerine sadık kalan tatminsiz, kararsız çalışanlar da vardır. Kalma ya da ayrılma kararında başka etkenler de olabilir ve bu faktörler hem işle ilgili hem de kişisel olabilir. Bazı yazarlar, iş

tatmini ile gönüllü işten ayrılma arasında sadece zayıf bir negatif ilişkinin var olduğu sonucuna varmışlardır (Gangai and Agrawal, 2014: 271).

2.11. İlgili Literatür Araştırması

2.11.1. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılmış Çalışmalar

Kaptanoğlu (2011), hızla gelişen rekabet ortamında örgütlerin yönetim süreci fonksiyonlarının uygulanması ve uygun bir kurumsal kültür oluşturup oluşturmadığı açısından kurumsallaşma düzeylerinin örgüt çalışanları tarafından algısı incelemiştir. Kurumsallaşma düzeylerinin çalışanların iş tatmini ile örgüte bağlılığını ne derece etkilediğini belirlemek amacıyla çalışma yapmıştır. Çalışma 440 kişi üzerinde yapılmıştır. Sonuç olarak; bu araştırmadan elde edilen bulgular ışığında, kurumsallaşma ile birlikte; örgütlerdeki lider ve yöneticiler, öncelikle çalışanlarını tanımayı, anlamayı ve onları örgüte kazandırmayı amaç edinmelidirler. Böylece çalışanların işlerinden memnun olması ve örgüte bağlılık duygularının artması sayesinde örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşması kolaylaşacaktır. Dolayısıyla yöneticilerin başta gelen görevleri, yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimi düzenlemek, çalışanları motive ederek bağlılık ve iş tatmini duygularının artmasını sağlamak, işyerinde her konuda sorunların çözümüne yönelik faaliyetlerde bulunmak yerine insan için işyerini uygun bir çalışma ortamı haline getirmektir.

Çalışkan (2005), bilimsel yönetim anlayışından uzak yönetilen hastanelerde çalışan insanların yaptıkları işlerden ne ölçüde tatmin olduklarını ve bu olayın sağlık hizmetlerinin yürütülmesini ne ölçüde etkilediğini araştırmak amacıyla hemşireler üzerinde bir araştırma yapmıştır. Bu çalışma Malatya'daki kamuya ait yataklı tedavi kurumlarında çalışan hemşirelerin iş tatminine ilişkin bir alan çalışmasıdır. Araştırma 100 hemşire üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın sonucu olarak çalışan hemşirelerin büyük bir bölümü yönetime katılamamaktan, denetim biçiminden, hastane içinde başarıya dayalı yükselme olanaklarından faydalanamama, çalışma koşullarından ve en önemlisi yeterli ücreti alamadıklarından yakınmaktadırlar. Ülkemizde sağlık hizmetlerinde verimliliğin ve etkinliğin artırılması için, kamu yöneticilerinin sağlık sektöründe önemli fonksiyona sahip olan hemşirelerin iş tatminlerini arttıracak faaliyette bulunmaları gerektiği sonucuna varılmıştır.

Karahan (2009), Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan hekimlerin örgütsel bağlılıkları ile iş tatminleri ilişkilerini araştırılmayı amaçlamıştır. Çalışma Afyon Kocatepe Üniversitesi'nde farklı birimlerde çalışan, toplam 265 hekimden oluşmaktadır. Araştırmacı, hekimlerin örgütsel bağlılık türleri olan normatif, devam ve duygusal bağlılık türleri arasında herhangi bir ayırım yapmadıkları sonucuna ulaşmıştır. Araştırmacı, hekimlerin iş tatminlerinin artırılabilmesi için örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseltilmesi ya da örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması için iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Urhan (2014), çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek, içsel ve dışsal faktörlerin iş tatminine etkisini ortaya koymak, kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemek, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın belirli demografik değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla araştırma yapmıştır. Araştırmacı, Millî Savunma Bakanlığının Aydın Askeralma Bölge Başkanlığı ve bağlısı olan Denizli, Acıpayam, Çivril, Sarayköy, Tavas, Aydın, Söke, Çine, Kuşadası Nazilli, Muğla, Bodrum, Fethiye, Köyceğiz, Marmaris, Milas, Askerlik Şubesi Başkanlıklarında çalışan toplam 150 devlet memuru üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonucunda en büyük tatminsizlik unsurunun ücretlerin düşük olmasından kaynaklandığını belirterek ücretlerde yapılacak iyileştirmeler iş tatminini artıracaktır. Ayrıca monotonluğu azaltmak için iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi uygulamalar da iş tatmini artıracaktır. Örgütsel bağlılığı artıracak önerileri şu şekilde sıralamıştır; çalışanlara terfi ve görevde yükselme imkanları sağlamak bu sayede de eğitim seviyesi yüksek personelin kendilerine vizyon oluşturarak kuruma bağlılıkları artırılabilir. Kurum içi kurs, seminer ve eğitim faaliyetleriyle çalışanların bilgi ve becerileri artırmaları diğer taraftan sosyalleşmeleri sağlanmalıdır.

Aydoğdu (2009), iş tatmini, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma üretim sektöründe 100 çalışan ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 82 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı, üretim sektöründe çalışanların, hizmet sektöründe çalışanlardan iş tatminlerinin daha fazla olduğu tespit etmiştir. Ayrıca toplam çalışma süresi ve bağlı bulunulan

organizasyondaki çalışma süresi göz önüne alındığında toplam çalışma süresi ve bağlı bulunulan organizasyondaki çalışma süresi fazla olan çalışmaların az olanlara oranla örgüte daha fazla bağlılık gösterdikleri ve iş tatminlerinin daha fazla olduğu sonucuna varmıştır.

Hoş ve Oksay (2015), Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılıkları ile iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi ve her iki kavram arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırma 500 hemşire üzerine yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda araştırmacılar, örgütsel yapı içerisinde bağlılık seviyeleri incelendiği zaman duygusal, normatif ve devam olarak daha bağlı olduğu görülen çalışanların fazla iş tatmini sağladığı sonucuna ulaşmışlardır.

Kök (2006), Pamukkale Üniversitesinde çalışan akademisyenlerin iş tatmini/tatminsizliği ve örgütsel bağlılık faktörlerinin göreceli önem derecelerini belirlemeye yönelik yaptığı bir çalışmadır. Araştırma Pamukkale Üniversitesinden 85 öğretim üyesinden oluşmaktadır. Araştırmacı, 'ücret' ve 'akademik ortam' faktörlerinin akademisyenlerin iş tatmini üzerinde en fazla etkiye sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel bağlılık açısından ise, sadakat ve iş istekliliğine göre özellikle kimlik birliğine daha düşük değerler verildiğine dikkat çekmiştir.

Güçlü ve Zaman (2011), ortaöğretim kurumlarında çalışan alan dışından atanmış rehber öğretmenlerin iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir çalışma yapmışlardır. Ankara'da bulunan sekiz merkez ilçedeki (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan ve Yenimahalle) ortaöğretim kurumlarında çalışan toplam 192 alan dışından atanmış rehber öğretmeni üzerinde uygulanmıştır. Araştırmacılar, alan dışından atanmış rehber öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulmuşlardır. Orta düzeyde ve pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır. Rehber öğretmenlerin iş doyumları arttıkça örgütsel bağlılıklarının da artacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Akınaltuğ (2003), iş stresi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi, Kamuda önemli kurumlardan biri olan TEDAŞ'ta (Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş.) çalışan yönetici personel üzerinde yapılacak araştırma ile ortaya koymaya çalışmıştır.

Araştırmacı, elde edilen veriler ışığında iş stresi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin varlığını tespit etmiş, ayrıca çalışma yaşamında sıklıca karşılaşılan bu kavramların kişisel değişkenlerle ilişkisinin olduğu sonucuna varmıştır.

Altaş ve ekmecelioğlu (2007), araştırmalarında iş tatmini ve örgütsel bağlılık unsurlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının iş performansı üzerindeki etkileri ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık unsurlarının bireysel iş performansı üzerindeki birleşik etkilerini incelemeyi amaçlamışlardır. Sakarya-Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren 391 otomotiv sanayi çalışanından elde edilen veriler sonucunda; iş tatmini ve örgütsel bağlılık unsurlarının vatandaşlık davranışları ile ilişkili olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutlarının bireysel iş performansı ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada iş tatmini ve vatandaşlık davranışının tüm boyutlarının performans üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğunu ve vatandaşlık davranışlarının duygusal bağlılığın iş performansı üzerindeki etkisine aracılık ettiği sonuçları ortaya konulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: ERZURUM İLİ BÖLGE EĞİTİM ve ARAŞTIRMA HASTANESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırma

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İnsan yaşantısında çalışma hayatı büyük bir yer kaplamakta ve ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir araçtır. İnsanlar birçok ihtiyaçlarını iyi bir iş sahibi olduklarında karşılamaktadırlar. Bu ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesine bağlı olarak iş tatmini yüksek veya düşüktür. Çalışanların iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeyleri örgüt amaçlarının etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesini sağlamada etkili bir faktördür.

Yapılan literatür araştırması sonucunda iş tatmini ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda araştırmanın olması konunun önemli olduğunu göstermiştir. Bu konuda çalışma yapmaya isteklendirmiş olup, sağlık sektörü için yol gösterici bir çalışma olması açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı; çalışanların yaptıkları işten tatmin olma seviyelerinin çalıştıkları kuruma olan bağlılıkları üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda öncelikli olarak çalışanların demografik özelliklerine göre iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Daha sonrasında iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı elde edilen verilerin doğrultusunda araştırılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.

3.1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmamız, anketimize katılımı sağlanan ve 450 kişiden meydana gelen örneklem grubunun sorularımıza verdiği cevaplar ile sınırlandırılmıştır. Katılımcıların doğru, samimi ve içten yanıtlar verdiği varsayımı araştırmamızın bir diğer sınırlılığıdır. Ayrıca seçilen örneklem grubunun ana kütleyi/evreni tatminkâr

şekilde temsil ettiği ve örnekleme üzerinden ana kütleyle genelleme yapılabileceği varsayılmıştır.

3.1.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Araştırmanın bu başlığı altında iş tatmini ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ile duygusal bağlılık, iş tatmini ile normatif bağlılık ve iş tatmini ile devam bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran yerli ve yabancı araştırmalar incelenerek araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. İş tatmini ile örgütsel bağlılık boyutları (duygusal, normatif, devam) arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar incelendiğinde, çoğunlukla iş tatmini ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir (Kaptanoğlu, 2011:156, Karahan, 2009: 242, Hoş vd., 2015:21, Güçlü vd., 2011:568). Bu sonuçlara dayanarak iş tatmini ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiye ait araştırma hipotezi aşağıdaki gibi olmuştur:

H₁. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır

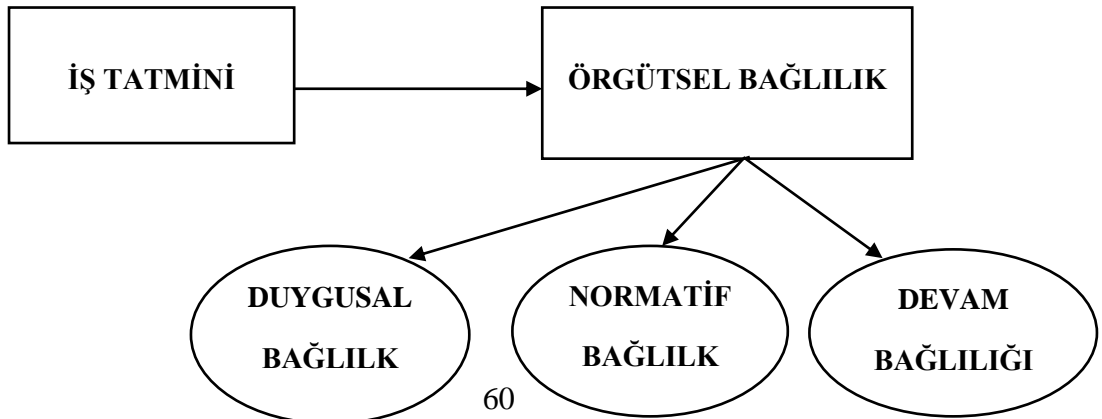
H_{1.1}. İş tatmini ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{1.2}. İş tatmini ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{1.3}. İş tatmini ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

Araştırmamızın modelini oluştururken iş tatmini ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasındaki ilişkiye yönelik olarak daha önce yapılan çalışmalar incelenmiş ve ‘iş tatmini ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasında nasıl bir ilişki vardır?’ sorusuna cevap bulmak için şekil 3.1’deki model oluşturulmuştur.

Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli



3.1.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi ile saha çalışması yapılmıştır. Anket formumuz 2 bölüm ve toplam 33 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 6 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ‘iş tatmin ölçeği’ (9 ifade), ‘örgütsel bağlılık ölçeği’ (18 ifade) yer almaktadır.

3.1.5. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmanın bağımlı değişkeni; örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Bağımsız değişken ise iş tatminidir.

3.1.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın çalışma evreni Erzurum ili Bölge Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde faaliyet gösteren 1143 işgörenden (doktor, ebe, hemşire, sağlık memuru) oluşmaktadır. Bu çalışma evreninden %5’lik hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 288 olarak tespit edilmiştir (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). 550 adet hazırlanan anketlerden 500’ü geri dönmüş olup, bunlardan 50 adedi eksik ve yanlış doldurulduğu için değerlendirmeye dahil edilmemiştir. Geriye kalan 450 anketten elde edilen veriler SPSS Statistics 21 programları kullanılarak analiz edilmiştir.

3.1.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak birincil veri toplama yöntemlerinden olan anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla Davis vd. 1967 yılında geliştirilen Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 9 maddeden oluşmaktadır. İş tatmin düzeyini belirlemek için hazırlanan bu anket 5’li Likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır. “1 hiç memnun değilim, 2 memnun değilim, 3 kararsızım, 4 memnunum, 5 çok memnunum” şeklinde derecelendirilmiştir. Katılımcıların kendilerine en uygun bulduğu ifadeleri işaretlemeleri istenmiştir.

Katılımcıların veya işgörendenlerin örgütsel bağlılık seviyelerini tespit etmek amacıyla Allen ve Meyer (1993) yılında geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek 18 madde ve üç boyuttan (duygusal, devam ve normatif)

oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyini belirlemek için hazırlanan bu anket 5’li Likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır. 5’li Likert ölçeğine göre “1 kesinlikle katılmıyorum, 2 katılmıyorum, 3 kararsızım, 4 katılıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir.

3.1.8. Araştırmada Kullanılan Testler

Araştırmada elde edilen verilerin analiz ve tabloların oluşturulmasında IBM SPSS Statistics 21 programı vasıtasıyla yapılmıştır. Veri setinin normal dağılıma uygunluğu, Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro Wilks testlerine sonuçlarına bakılarak anlaşılmaktadır. Gözlem sayısı 29’dan az olduğunda Shapiro Wilks, fazla olduğunda ise Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmaktadır (Karaatlı, 2010: 10). Çalışmada kullanılan anket sayısı 450 olduğundan, verilerin normal dağılıma uygunluğunu test etmek amacıyla Kolmogorov-Smirnov uygulanmıştır. Yapılan Kolmogorov-Smirnov analizi sonucunda ($p < 0,05$) 0,05’den büyük oldukları görülmüştür. Bu sonuç doğrultusunda verilerin normal dağılım gösterdikleri söylenebilir. Veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik testler uygulanmıştır. İkili farklı gurupların karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla gurubun karşılaştırılmasında ise parametrik olan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır. ANOVA testi sırasında aynı zamanda homojenlik testi de uygulanmıştır. ANOVA testi sonucunda oluşan farklılığın hangi guruptan kaynaklandığını tespit etmek için homojenlik testi uygulanmış. Varyansların homojen dağılması nedeniyle Post-Hoc Scheffe Testi uygulanmıştır.

3.2. Araştırma Bulguları

Çalışmamızın bu bölümünde araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri, verilerin geçerlik ve güvenilirlikleri ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.2.1. Demografik Özellikler ile İlgili Bulgular

Bu bölümde, sırasıyla araştırma evrenindeki örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin bulgular ile bunların yorumları yer almaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlere ait demografik özellikler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, kurumda çalışma süresi, kurumda çalıştığı pozisyon) Tablo 3.1’de özetlenmiştir.

Tablo 3.1.Çalışanların Demografik Özellikleri

ÖZELLİKLER	KATEGORİLER	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
Cinsiyet	Kadın	232	51,6
	Erkek	218	48,4
Yaş	21-28	175	38,9
	29-36	133	29,6
	37-44	86	19,1
	45-52	45	10,0
	53 ve üzeri	11	2,4
Medeni Hal	Evli	270	60,0
	Bekar	180	40,0
Eğitim	Lise	73	16,2
	Ön Lisans	112	24,9
	Lisans	215	47,8
	Lisans Üstü	50	11,1
Kurumda Çalışma Süresi	10 ve aşağı	293	65,1
	11-20	104	23,1
	21-30	44	9,8
	31 ve üzeri	9	2,0
Çalıştığı Pozisyon	Doktor	43	9,6
	Hemşire	235	52,2
	Ebe	11	2,4
	Sağlık Memuru	161	35,8

Araştırmamıza katılanların cinsiyet dağılımı incelendiğinde, çalışanların %51,6' sının kadın, %48,4 'ünün erkek olduğu tespit edilmiştir. Katılanların yaş dağılımı incelendiğinde, çalışanların %38,9'unun 21-28 yaşları arasında, %29,6'sının 29-36 yaşları arasında, %19,1'inin 37-44 yaşları arasında, %10,0'ı 45-52 yaşları arasındadır, %2,4'ü 52 ve üzeri aralığında oldukları tespit edilmiştir. Katılanların medeni durum dağılımı incelendiğinde, çalışanların %60,0'ı evli, %40,0'ı bekar olduğu tespit edilmiştir. Katılanların eğitim durumu dağılımı incelendiğinde, çalışanların %16,2'si lise, %24,9'u ön lisans, %47,8'i lisans, %11,1'i lisans üstü mezunu olduğu tespit edilmiştir. Katılanların kurumda çalışma süresinin dağılımı incelendiğinde, çalışanların %65,1'i 10 ve aşağısı, %23,1'i 11-20 yıl arası, %9,8'i

21-30 yıl arası, %2,0'si 31 ve üzeri aralığında oldukları tespit edilmiştir. Katılanların çalıştığı pozisyon dağılımı incelendiğinde, %9,6'sı doktor, %52,2'si hemşire, %2,4'ü ebe, %35,8'i sağlık memuru olduğu tespit edilmiştir.

3.2.2. Araştırmanın Güvenirliliği ve Geçerliliği

Bir ölçme aracıyla farklı zamanlarda elde edilen ve aynı nesnelere ilgili olan bir grup ölçümle ikinci grup ölçüm arasındaki tutarlık eğilimine o aracın güvenilirliği denir. Güvenirlilik; aynı değişkenin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılık, aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınması, ölçmenin random hatalardan arınmış olmasıdır. Güvenirliğin yüksek olabilmesi, ölçmede izlenen süreçler ile kullanılan ölçütlerin ayrıntılı olarak belirlenebilmesine bağlıdır (Ergin, 1995: 137).

Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini test etmek için Cronbach's Alpha (α) katsayısı kullanılmıştır. Bu katsayı, toplam puanlar üzerine kurulu Likert türü ölçeklerin güvenilirliklerinin hesaplanmasında sıklıkla kullanılmaktadır. Cronbach's Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği, literatürde genel kabul gördüğü şekliyle aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Kayış, 2010: 405).

- ✓ $0,00 < \alpha < 0,40$ olduğu zaman ölçek güvenilir değildir.
- ✓ $0,41 < \alpha < 0,60$ olduğu zaman ölçek düşük güvenirliliktir.
- ✓ $0,61 < \alpha < 0,80$ olduğu zaman ölçek orta düzeyde güvenirlidir.
- ✓ $0,81 < \alpha < 1,00$ olduğu zaman ölçek yüksek düzeyde güvenirlidir.

Geçerlik ise bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellik ile karıştırmadan, doğru ölçebilme derecesidir. Geçerliğin davranışsal özelliklerin ölçülmesinde önemli bir yeri vardır. Davranışsal özelliklerin ölçülmesinde kullanılan ölçeklerin hiçbirinin geçerliği tam değildir. Fakat, ölçeklerin geçerliği yeterli sayılabilecek doğrulukta ölçümler verecek düzeye getirilebilir. Bir ölçme aracının geçerliği, standart koşullarda o ölçme aracı ile elde edilecek ölçümlerdeki değişkenliğin ne kadarının, incelenen bireylerin ölçülen özelliğe sahip oluş dereceleri arasındaki gerçek farklardan gelmekte olduğunu gösterir (Ercan vd., 2004: 214).

Geçerlik katsayısı, ölçekten elde edilen değerlerle ölçeğin kullanım amacına göre belirlenen kriter ya da kriterler takımı arasındaki ilişki katsayısıdır ve -1.00 ile $+1.00$ arasında değerler alır. İlişki katsayısı ne kadar yüksekse ölçek amaca o kadar yüksek hizmet ediyor demektir (Karasar, 2000:80).

3.2.2.1. İş Tatmini Güvenirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada 9 madde ve tek boyuttan oluşan iş tatminine ilişkin çalışanlardan elde edilen verilerin güvenilirliklerini ölçmeye yönelik olarak yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3.2. İş Tatmini Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları

Maddeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde	Madde	Düzeltilmiş	Madde
			Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Silinirse Ölçeğin Varyansı	Madde Toplam Puan Korelasyonu	Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
İş Tatmini 1	2,644	1,209	21,947	54,434	0,728	0,901
İş Tatmini 2	2,646	1,164	21,942	55,493	0,694	0,903
İş Tatmini 3	2,927	1,143	21,664	55,747	0,693	0,904
İş Tatmini 4	2,609	1,249	21,982	56,592	0,571	0,912
İş Tatmini 5	2,589	1,209	22,002	54,795	0,705	0,903
İş Tatmini 6	2,713	1,199	21,878	53,765	0,778	0,898
İş Tatmini 7	2,689	1,198	21,902	55,122	0,693	0,904
İş Tatmini 8	2,707	1,220	21,884	54,143	0,738	0,900
İş Tatmini 9	3,064	1,2098	21,527	55,105	0,686	0,904
Ölçek İstatistikleri	Ortalama	Standart Sapma		Varyans		Cronbach Alpha
	24,591	8,299		68,888		0,913

Tablodaki değerler incelendiğinde her bir maddeye ait korelasyon değerlerinin ve her bir maddenin içsel tutarlılığı ve homojenliği hakkında bilgi veren cronbach alpha değerinin (0,913) yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara dayanarak ölçeğin içsel tutarlılığının sağlandığı söylenebilir.

3.2.2.2. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırma kapsamında ele alınan ölçeklerin yapısal geçerlilikleri açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak test edilmiştir. İş tatmini ölçeğinin geçerliliğini ölçmeye yönelik olarak faktörler arası korelasyon değerlerine bakılmış ve faktörler arasında herhangi bir ilişki olmamasından ötürü varimax tekniği kullanılmıştır. İş tatmini ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3.3'te verilmiştir.

Tablo 3.3. İş Tatmini Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
İş Tatmini 1	0,798			
İş Tatmini 2	0,769			
İş Tatmini 3	0,764			
İş Tatmini 4	0,650			
İş Tatmini 5	0,772	5,335	59,274	59,274
İş Tatmini 6	0,836			
İş Tatmini 7	0,762			
İş Tatmini 8	0,804			
İş Tatmini 9	0,761			

KMO=0,908
Küresellik Derecesi (Bartlett's)= 2399,946 (p=0,000)

Anketin iş tatmini sorularının güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra faktör yapısının geçerliliğini test etmek amacıyla Faktör Analizi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre; KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örnekleme yeterliliğinin, kabul edilebilir en alt sınır olan 0.50 değerinin üzerinde bir değere (0.908) sahip olduğu görülmektedir. KMO testinin anlam düzeyinin 0,01'in altında olduğu görülmektedir. Bu değerler, üzerinde çalışılan örneklemin iş tatmin değişkeni için faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi, varimaks yönlendirme metodu kullanılarak yapılmıştır. Elde edilen faktör yapısı değerlendirildiğinde, ölçeğin tek faktörden oluştuğu ve toplam varyansın %59,274'unu açıkladığı görülmektedir.

3.2.2.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Güvenirlik Analizi Sonucu

Araştırmada 18 madde ve üç boyuttan oluşan örgütsel bağlılığa ilişkin çalışanlardan elde edilen verilerin güvenilirliklerini ölçmeye yönelik olarak yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 3.4’de verilmiştir. İlk 6 madde duygusal bağlılığı, sonraki 6 madde normatif bağlılığı son 6 madde ise devam bağlılığını ölçmeye yöneliktir.

Tablo 3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları

Maddeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Örg Bağ 1	2,733	1,203	50,656	134,614	0,562	0,874	
Örg Bağ 2	3,216	1,205	50,173	134,870	0,551	0,874	
Örg Bağ 3	3,149	1,196	50,240	133,385	0,613	0,872	0,910
Örg Bağ 4	2,973	1,199	50,416	132,702	0,638	0,871	
Örg Bağ 5	3,013	1,208	50,376	133,331	0,608	0,872	
Örg Bağ 6	3,111	1,175	50,278	132,673	0,654	0,871	
Örg Bağ 7	2,938	1,301	50,451	151,584	-0,047	0,897	
Örg Bağ 8	3,176	1,240	50,213	135,950	0,793	0,877	
Örg Bağ 9	2,916	1,231	50,473	133,551	0,586	0,873	0,695
Örg Bağ 10	3,198	1,151	50,191	141,340	0,332	0,882	
Örg Bağ 11	2,887	1,083	50,502	138,821	0,461	0,878	
Örg Bağ 12	2,802	1,197	50,587	138,711	0,412	0,880	
Örg Bağ 13	2,987	1,150	50,402	138,753	0,431	0,879	
Örg Bağ 14	3,047	1,118	50,342	136,582	0,532	0,875	
Örg Bağ 15	2,693	1,155	50,696	135,094	0,571	0,874	0,805
Örg Bağ 16	2,947	1,187	50,442	134,131	0,590	0,873	
Örg Bağ 17	2,844	1,139	50,544	133,665	0,637	0,872	
Örg Bağ 18	2,760	1,186	50,629	133,677	0,608	0,872	
Ölçek İstatistikleri	Ortalama 53,389	Standart Sapma 12,3190		Varyans 151,757		Cronbach Alpha 0,882	

Araştırmaya katılan 450 çalışandan elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analiz sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach Alpha $\alpha= 0,882$ olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.2.2.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin içsel tutarlılığının tespit edilmesine yönelik olarak yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3.5’de verilmiştir.

Tablo 3.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans
1. Faktör: Duy Bağ				
Örg Bağ 1	0,733			
Örg Bağ 2	0,780			
Örg Bağ 3	0,848	4,148	36,846	36,846
Örg Bağ 4	0,805			
Örg Bağ 5	0,782			
Örg Bağ 6	0,828			
2. Faktör: Nor Bağ				
Örg Bağ 7	0,641			
Örg Bağ 8	0,664			
Örg Bağ 9	0,599	2,433	14,499	51,345
Örg Bağ 10	0,685			
Örg Bağ 11	0,441			
Örg Bağ 12	0,470			
3. Faktör: Dev Bağ				
Örg Bağ 13	0,641			
Örg Bağ 14	0,457			
Örg Bağ 15	0,720	3,082	6,506	57,851
Örg Bağ 16	0,694			
Örg Bağ 17	0,721			
Örg Bağ 18	0,681			

KMO=0,905

Küresellik Derecesi (Bartlett’s)= 3747,944 (p=0,000)

(Duy= Duygusal Bağlılık, Nor= Normatif Bağlılık, Dev= Devam Bağlılığı)

Anketin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer- Olkin testi yapılmıştır. KMO örnekleme yeterliliğinin, kabul edilebilir en alt sınır olan 0.50 değerinin üzerinde bir değere (0.905) sahip olduğu görülmektedir.

KMO testinin anlam düzeyinin 0,01'in altında olduğu görülmektedir. Bu değerler, üzerinde çalışılan örneklemin örgütsel bağlılık değişkeni için faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi, varimaks yönlendirme metodu kullanılarak yapılmıştır. Belirgin bir faktör yapısı elde edebilmek ve her bir faktörün yükleri daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya imkân verebilmek amacıyla faktörler yönlendirmeye tabi tutulmuştur. Elde edilen faktör yapısı değerlendirildiğinde, ölçeğin 3 faktörden oluştuğu ve toplam varyansın %57,851'ini açıkladığı görülmektedir. Birinci faktör toplam varyansın %36,846'sını, ikinci faktör toplam varyansın %14,499'unu, üçüncü faktör toplam varyansın %6,506'sını açıklamaktadır.

3.2.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık maddelerine verdikleri cevapları demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız iki gruplu değişkenler için T-testi, ikiden fazla gruplu değişkenler için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

T-testinin analiz sonuçları iki aşamada değerlendirilmektedir. ilk aşamada Leneve test sonuçlarına bakılır, ikinci aşamada Leneve testi sonuçlarına göre p değerinin anlamlı olup olmadığına karar verilir.

İkiden fazla grubun kendi aralarında nasıl etkileşime girdiklerini ve bu etkileşimlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini gösteren tek yönlü varyans analizi incelenirken öncelikle tek yönlü varyans tablosundaki anlamlılık p değerine bakılmaktadır. $p > 0,05$ ise gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur. $p < 0,05$ ise gruplar arasında incelenen özellik bakımından anlamlı fark olduğu anlaşılır.

3.2.3.1. Çalışanların Cinsiyet Grupları Arasındaki Farklılık

Çalışanların cinsiyetlerine göre iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki farklılığı ortaya koymak için, bağımsız gruplar arası T-testi uygulanmıştır. T testi iki ayrı tablodan oluşmaktadır. İlk tabloda gruplara ilişkin ortalama bulunmaktadır. İkinci tabloda t-testi sonuçları yer almaktadır. Değerlendirme yapılırken “Levene Testi” sonuçlarına göre iki kademedeyi uygulanmaktadır.

Tablo 3.6. Cinsiyet Değişkeninin Ortalamaları

	Kadın	Erkek
İş Tatmini	2,715	2,758
Örgütsel Bağlılık	2,943	2,990
Duygusal Bağlılık	2,989	3,078
Normatif Bağlılık	3,0093	2,961
Devam Bağlılığı	2,830	2,932

Levene Test sonuçlarına bakıldığında P anlamlılık değeri 0,05'ten yüksekse, varyansların eşit olduğu kabul edilir ve eşit varyans durumu satırı rapor edilir. Eğer $p > 0,05$ ise örneklem gruplarından elde edilen ortalamaların eşit olduğu kabul edilir. Yani istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Eğer $p < 0,05$ ise istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

P anlamlılık değeri 0,05'ten küçük veya ona eşit ise varyansların eşit olmadığı kabul edilir ve eşit olmayan varyans durumu satırı rapor edilir. Eğer $p > 0,05$ ise istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Eğer $p < 0,05$ ise istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı bir farklılık vardır (<http://statistics-help-for-students.com>).

Tablo 3.7. Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi

Cinsiyet	Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Eşitlik için T-testi					
	F	P	t	Serbestlik Derecesi	p	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	
İş Tatmin	Eşit Varyans Durumu	2,872	0,091	-0,410	448	0,682	-0,035	0,087
	Eşit Olmayan Varyans Durumu			-0,409	436,694	0,683	-0,035	0,087
Duy Bağ	Eşit Varyans Durumu	12,776	0,000	-0,938	448	0,349	-0,087	0,093
	Eşit Olmayan Varyans Durumu			-0,931	415,468	0,352	-0,088	0,094
Nor Bağ	Eşit Varyans Durumu	5,833	0,016	0,676	448	0,499	0,048	0,072
	Eşit Olmayan Varyans Durumu			0,673	428,782	0,501	0,048	0,071
Dev Bağ	Eşit Varyans Durumu	5,900	0,016	-1,308	448	0,191	-0,101	0,077
	Eşit Olmayan Varyans Durumu			-1,302	427,988	0,194	-0,101	0,077

Literatür araştırmalarında kadın ve erkeğin farklı sosyal rolleri olması nedeniyle işten beklentileri de farklı olabilir. Kadınlar daha çok çalışma koşullarına ve sosyal ilişkilere önem verirken, erkekler ücret ve terfi gibi bazı faktörlere önem vermektedir. Bu çalışmada erkek çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı kadın çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebi kadın çalışanların eşilik ve annelik rollerinin öncelikli olmasıdır. Erkek çalışanların örgüte duygusal bağlılığı kadın çalışanlara göre daha yüksektir. Bu bağlılık ile kendilerini örgütün hedefleriyle ilişkilendirirler ve bu hedeflere ulaşmada örgütü desteklerler. Devamlılık bağlılığı açısından erkek çalışanların ortalaması kadın çalışanların ortalamasından yüksek olması örgütte çalışan erkeklerin kadınlara oranla çalıştıkları birimlerde aynı alanda uzun süre çalışmaları, çalıştıkları birimlere büyük emek harcadıkları görülmektedir. Kadın çalışanların normatif bağlılığı erkek çalışanlara göre yüksek olduğu görülmektedir. T testi tablosuna baktığımızda $p>0.05$ olduğundan katılımcıların cinsiyetlerine göre iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.2.3.2. Çalışanların Yaş Grupları Arasındaki Farklılık

Çalışanların yaş gruplarına göre iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

Tablo 3.8. Yaş Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Testi

	21-28	29-36	37-44	45-52	53 ve üzeri	F	P
İş Tat	2,685	2,721	2,682	3,007	2,888	1,267	0,282
Örg Bağ	3,021	2,908	2,958	2,950	2,904	0,542	0,705
DuyBağ	3,004	2,962	3,178	3,044	3,136	0,690	0,599
Nor Bağ	3,095	2,942	2,901	2,929	2,666	1,857	0,117
Dev Bağ	2,962	2,822	2,796	2,877	2,909	0,832	0,506

Çalışmada iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiye bakıldığında ise yaş seviyesi yükseldikçe tatmin seviyesi de artmaktadır. Yaş ilerledikçe olgunlaşmanın getirdiği bir durum olarak sorumlulukta artmakta ve bu durum ise daha yaşlı olanların iş tatminini arttırmaktadır. Bu nedenle kurumlarda daha yaşlı ve tecrübeli olanların bilgilerini yeni nesillere aktarabileceği bilgi paylaşım ortamı oluşturulmalıdır. Örgütsel bağlılığın 21-28 yaşları arasında yüksek olması görevlerinde yeni olmaları, kuruma gitmeyi planlayarak gelmeleri etkili olduğu düşünülmektedir. Duygusal bağlılık 37-44 yaşları arasında yüksek olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık 21-28 yaşları arasında yüksek olması örgütlerine karşı ahlaki değerler ve sadakat duygusu açısından bağlı olduğu gözlemlenir. Devam bağlılığı ise 21-28 yaşları arasında yüksek olması kuruma girmek için bir süre emek harcamaları, bu süre içerisinde yatırım yapmaları ve bundan ötürü örgütten ayrılmak istemedikleri olacağı düşünülmektedir. Tek yönlü varyans testi tablosuna baktığımızda $P>0,05$ olduğundan katılımcıların yaş gruplarına göre iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.2.3.3. Çalışanların Medeni Durumları Arasındaki Farklılık

Çalışanların medeni durumlarına göre iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki farklılığı ortaya koymak için, bağımsız gruplar arası T-testi uygulanmıştır. T testi iki ayrı tablodan oluşmaktadır. İlk tabloda gruplara ilişkin ortalama bulunmaktadır. İkinci tabloda t-testi sonuçları yer almaktadır. Değerlendirme yapılırken “Leneve Testi” sonuçlarına göre iki kademe uygulanmaktadır.

Tablo 3.9.Medeni Durum Değişkeninin Ortalamaları

	Evli	Bekar
İş Tatmini	2,660	2,840
Örgütsel Bağlılık	2,917	3,038
Duygusal Bağlılık	3,000	3,075
Normatif Bağlılık	2,929	3,070
Devam Bağlılığı	2,810	2,971

Tablo 3.10. Medeni Durum Değişkenine Göre T Testi

Medeni Durum	Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Eşitlik için T-testi					
	F	P	T	Serbestlik Derecesi	p	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	
İş Tatmin	Eşit Varyans Durumu	0,058	0,810	-2,031	448	0,043	-0,179	0,088
	Eşit Olmayan Varyans Durumu			-2,042	390,723	0,042	-0,179	0,087
Duy Bağ	Eşit Varyans Durumu	0,489	0,485	-0,738	448	0,461	-0,070	0,095
	Eşit Olmayan Varyans Durumu			-0,746	397,438	0,456	-0,070	0,094
Nor Bağ	Eşit Varyans Durumu	0,128	0,721	-1,938	448	0,053	-0,140	0,072
	Eşit Olmayan Varyans Durumu			-1,942	386,262	0,053	-0,140	0,072
Dev Bağ	Eşit Varyans Durumu	0,043	0,836	-1,935	448	0,054	-0,152	0,078
	Eşit Olmayan Varyans Durumu			-1,921	373,862	0,056	-0,152	0,079

Çalışmada iş tatmini ve örgütsel bağlığın medeni durum ilişkisine bakıldığında ise bekar çalışanların seviyeleri evli çalışanlara göre daha yüksektir. Bekar çalışanların evli çalışanlara göre örgüte duygusal bağlılıkları daha yüksek olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık açısından ise bekar çalışanlar evli çalışanlara göre yüksek olması, bekar çalışanların örgütünde tamamen ahlaki değerler açısından kalmayı düşündüğü görülmektedir. Bekar çalışanların devam bağlılığı evli çalışanlardan yüksektir. Bu durum bekarların örgütte çalıştıkları birimleri sahiplenmesinden, işleriyle daha fazla zaman geçirmeleri ve yaptıkları iş ile bütünleşmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. T testi tablosuna baktığımızda iş tatmini $p<0.05$ olduğundan medeni durum değişkenleri arasında anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık boyutlarına baktığımızda $p>0.05$ olduğundan katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılıklarının farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.2.3.4. Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki Farklılık

Çalışanların eğitim durumlarına göre iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki farklılığı ortaya koymak için tek yönlü varyans testi uygulanmıştır.

Tablo 3.11. Eğitim Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Testi

	Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisans Üstü	F	P
İş Tat	2,802	2,800	2,618	2,968	2,567	0,054
Örg Bağ	3,173	2,989	2,894	2,920	3,187	0,060
DuyBağ	3,276	2,937	2,996	3,046	1,910	0,127
Nor Bağ	3,084	3,108	2,914	2,873	2,419	0,066
Dev Bağ	3,159	2,921	2,772	2,840	4,268	0,005

İş tatmini ile eğitim değişkeni arasındaki ilişkiye bakıldığında lisans üstü çalışanların tatmin düzeyi daha fazladır. Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça iş tatmini de artmaktadır. Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır.

Bu durumda çalışanların monotonluk ve bıkkınlık durumunu ortadan kaldırmaktadır. Çalışanların eğitim değişkeni arttıkça çalıştığı örgüte karşı olan bağlılığı azalmaktadır. Çünkü, eğitim düzeyi artan çalışanın örgütten beklentileri de artmaktadır. Aynı zamanda eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak alternatif iş imkanları da artış göstermektedir. Lise mezunu olanların ortalaması diğer eğitim değişkenlerinin ortalamasından yüksek olması eğitim düzeyi artıkça duygusal taleplerinde değişmesinin etkili olduğu düşünülmektedir. Ön lisans mezunu çalışanların normatif bağlılıkları daha yüksek olduğu görülmektedir. Çünkü eğitim durumu düşük olan çalışanlar yüksek olanlara nazaran daha fazla görev inancı içinde oldukları ve eğitim düzeyi yükseldikçe profesyonel bakış açısı geliştiği için normatif bağlılıkları diğer bağlılıklar gibi yüksek çıkmaktadır. Devam bağlılığında ise lise mezunu çalışanların ortalaması daha yüksektir. Çünkü eğitim düzeyi azaldıkça alternatif görevlerinde diğerlerine nazaran azalması var olan göreve daha fazla sarılmaya ve emek harcamaya iterek, eğitim durumu düşük olanların devam bağlılığını arttırmış olduğu düşünülmektedir. Tek yönlü varyans testi tablosuna baktığımızda iş tatmini, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık $P>0,05$ olduğundan eğitim durumları arasında anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Fakat devam bağlılığı $p<0,05$ olduğundan eğitim durumları arasından anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiş ve bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Scheffe Testi yapılmıştır.

Tablo 3.12. Devam Bağlılığı Eğitim Durumu Scheffe Testi

(I) Eğitim	(J) Eğitim	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	P	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Lise	Ön Lisans	0,238	0,122	0,286	-0,105	0,582
	Lisans	0,387*	0,110	0,007	0,078	0,697
	Lisans üstü	0,319	0,149	0,207	-0,099	0,739
Ön Lisans	Lise	-0,238	0,122	0,286	-0,582	0,105
	Lisans	0,149	0,094	0,482	-0,117	0,415
	Lisans üstü	0,081	0,138	0,952	-0,307	0,469
Lisans	Lise	-0,387*	0,110	0,007	-0,697	-0,078
	Ön Lisans	-0,149	0,094	0,482	-0,415	0,117
	Lisans üstü	-0,067	0,127	0,963	-0,426	0,290
Lisans üstü	Lise	-0,319	0,149	0,207	-0,739	0,099
	Ön Lisans	-0,081	0,138	0,952	-0,469	0,307
	Lisans	0,067	0,127	0,963	-0,290	0,426

Katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık tablosu 3.12' de verilmiştir. Tablo değerlendirildiğinde lise mezunu olan çalışanların lisans mezunu olanlara göre devam bağlılığı seviyesi yüksektir.

3.2.3.5. Çalışanların Kurumda Çalışma Süresi Arasındaki Farklılık

Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki farklılığı ortaya koymak için tek yönlü varyans testi uygulanmıştır.

Tablo 3.13. Kurumda Çalışma Süresi Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Testi

	10 ve Aşağı	11-20	21-30	31 ve Üzeri	F	P
İş Tat	2,707	2,791	2,742	2,814	0,240	0,868
Örg Bağ	2,936	3,043	3,003	2,833	0,781	0,505
DuyBağ	2,986	3,134	3,087	3,074	0,618	0,604
Nor Bağ	2,951	3,088	3,030	2,722	1,256	0,289
Dev Bağ	2,872	2,908	2,893	2,703	0,191	0,903

İş tatmini ile kurumda çalışma süresi arasındaki ilişkiye bakıldığında kurumda uzun süre çalışanların tatmin seviyesi fazladır. Çünkü uzun süre kurumda çalışanlar kendilerine özgü iş tutumları, iş arkadaşları ve değerleri geliştirirler yeni bir örgütte uyum sorunu yaşama ihtimalleri yüksektir. Bağlılık bakımından 11-20 yıllar arası örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılığı, normatif bağlılığı ve devam bağlılığı yüksektir. Tek yönlü varyans testi tablosuna baktığımızda $P>0,05$ olduğundan çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiş.

3.2.3.6. Çalışanların Çalıştığı Pozisyonlar Arasındaki Farklılık

Çalışanların kurumda çalıştığı pozisyonlar göre iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki farklılığı ortaya koymak için tek yönlü varyans testi uygulanmıştır.

Tablo 3.14. Kurumda Çalıştığı Pozisyon Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Testi

	Doktor	Hemşire	Ebe	Sağlık Memuru	F	P
İş Tat	3,147	2,614	2,767	2,790	4,502	0,004
Örg Bağ	2,860	2,908	3,020	3,074	2,272	0,079
DuyBağ	2,914	2,992	3,242	3,108	0,806	0,491
Nor Bağ	2,887	2,956	2,909	3,060	0,910	0,436
Dev Bağ	2,779	2,777	2,909	2,053	3,908	0,009

Tek yönlü varyans testi tablosuna baktığımızda iş tatmini $P < 0,05$ olduğundan çalışma pozisyonları arasında anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiş ve bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Scheffe Testi yapılmıştır. Katılımcıların çalışma pozisyonları arasında anlamlı farklılık tablosu 3.15' de verilmiştir.

Tek yönlü varyans testi tablosuna baktığımızda $P > 0,05$ olduğundan duygusal bağlılık çalıştığı pozisyonlar arasında anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Tabloya baktığımızda normatif bağlılık $P > 0,05$ olduğundan çalıştığı pozisyonlara göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Tabloya baktığımızda örgütsel bağlılık $P > 0,05$ olduğundan çalıştığı pozisyonlara göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tek yönlü varyans testi tablosuna baktığımızda $P < 0,05$ olduğundan devam bağlılığı ile çalıştığı pozisyonlar arasında anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiş ve tablo 3.16'da bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Scheffe Testi yapılmıştır.

Tablo 3.15. İş Tatmini Çalışılan Pozisyon Scheffe Testi

(I) POZİSYON (J) POZİSYON	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	P	95% Güven Aralığı	
				Alt Sınır	Üst Sınır
Doktor	Hemşire	0,151	0,007	0,108	0,956
	Ebe	0,308	0,678	-0,484	1,244
	Sağlık	0,156	0,160	-0,082	0,795
	Memuru	0,093	0,313	-0,085	0,437
Hemşire	Doktor	-0,151	0,007	-0,956	-0,108
	Ebe	0,281	0,961	-0,942	0,636
	Sağlık	0,093	0,313	-0,437	0,085
	Memuru	0,023	1,000	-0,820	0,774
Ebe	Doktor	0,308	0,678	-1,244	0,484
	Hemşire	0,281	0,961	-0,636	0,942
	Sağlık	0,284	1,000	-0,820	0,774
	Memuru	0,284	1,000	-0,774	0,820
Sağlık	Doktor	0,156	0,160	-0,795	0,082
	Memuru	0,093	0,313	-0,085	0,437
Memuru	Hemşire	0,176	0,093	-0,085	0,437
	Ebe	0,284	1,000	-0,774	0,820

İş tatmini çalışma pozisyonu Scheffe tablosu incelendiğinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılığa sebep olan gruplara ilişkin seçeneklerin yanına (*) işareti konmuştur. Çalışma pozisyon tablosu ve Scheffe tablosu birlikte değerlendirildiğinde, farklılık oluşturan grubun doktorlar ve hemşireler olduğu görülmektedir. Tablo değerleri incelendiğinde araştırmaya katılan doktorların hemşirelerden iş tatmin seviyeleri daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çünkü örgütte doktorlara daha çok önem verilir ve sorumlulukları ile onlara karşı beslenen saygıda fazladır böylelikle tatmin seviyeleri yüksektir.

Tablo 3.16. Devam Bağlılığı Çalışılan Pozisyon Scheffe Testi

(I) POZİSYON	(J) POZİSYON	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	P	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Doktor	Hemşire	0,001	0,135	1,000	-0,377	0,381
	Ebe	-0,130	0,275	0,974	-0,903	0,642
	Sağlık Memuru	-0,274	0,139	0,279	-0,667	0,117
Hemşire	Doktor	-0,001	0,135	1,000	-0,381	0,377
	Ebe	-0,131	0,251	0,965	-0,837	0,573
	Sağlık Memuru	-0,276*	0,083	0,012	-0,510	-0,042
Ebe	Doktor	0,130	0,275	0,974	-0,642	0,903
	Hemşire	0,131	0,251	0,965	-0,573	0,837
	Sağlık Memuru	-0,144	0,254	0,955	-0,857	0,568
Sağlık Memuru	Doktor	0,274	0,139	0,279	-0,117	0,667
	Hemşire	0,276*	0,083	0,012	0,042	0,510
	Ebe	0,144	0,254	0,955	-0,568	0,857

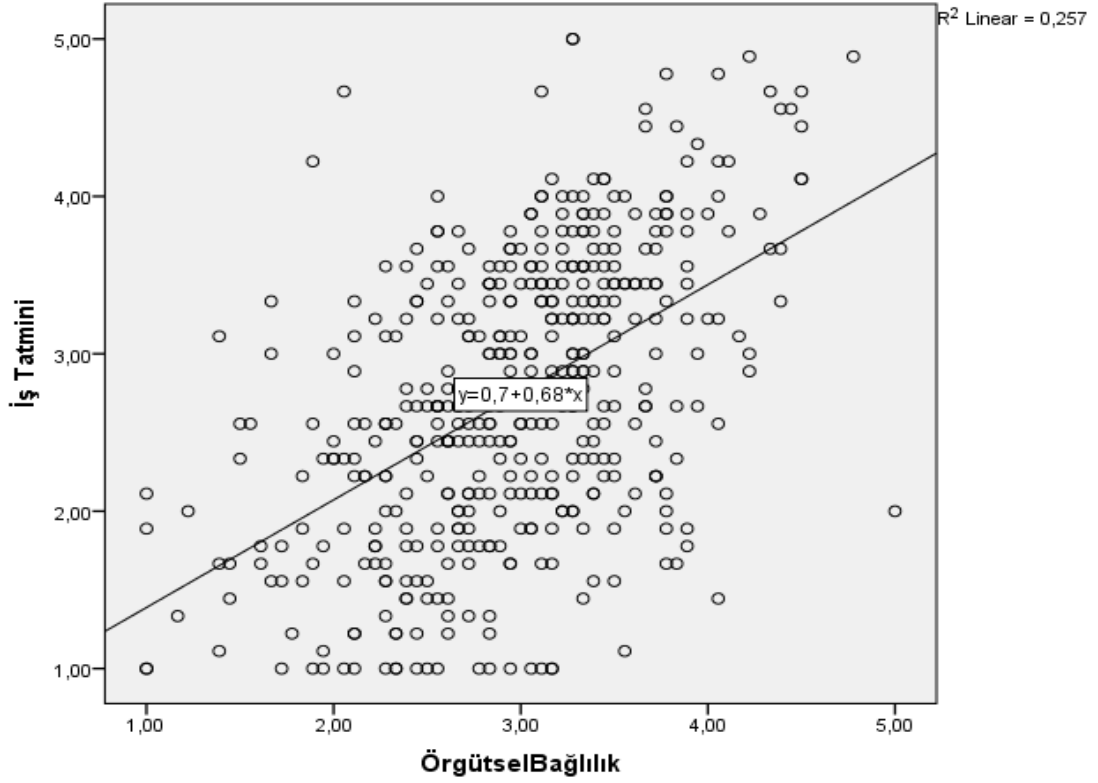
Katılımcıların çalıştığı pozisyonlara göre anlamlı farklılık tablosu 3.16’da verilmiştir. Tablo değerleri incelendiğinde sağlık memurlarının hemşirelere göre devam bağlılık seviyesi daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yüksek çalışma pozisyonuna sahip olan işgörenlerin devam bağlılığı daha az olduğu tespit edilmiştir. Bunun en büyük nedeninin, daha iyi çalışma pozisyonuna sahip olanlar daha kolay iş bulabildikleri ve bunun sonucu olarak da buldukları pozisyonda daha az adapte oldukları düşünülmektedir.

3.2.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

3.2.4.1. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi test etmek ve değişkenlerimizden birinde meydana gelen harekete diğer değişkenimizin verdiği tepkinin yönünü göstermek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayılarının bulunmasında “Pearson Korelasyon Katsayısından yararlanılmıştır. Çalışma kapsamında kullanılan “Pearson Korelasyon Katsayısı”ndaki, iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır.

Grafik 3.1. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Saçılma (Serpilme) Grafiği



Değişkenler arasında korelasyon analizi yapılmadan öncesinde saçılma grafiğinden ilişkinin yönü hakkında fikir sahibi olabiliriz. Saçılma grafiği incelendiğinde değişkenler arasında pozitif bir doğrusal ilişki olduğu görülmektedir.

H₁. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır

H_{1.1}. İş tatmini ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{1.2}. İş tatmini ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{1.3}. İş tatmini ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

Tablo 3.17. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizleri

	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3	4	5
İş Tatmini (1)	2,732	0,922	1				
Örgütsel Bağlılık (2)	2,966	0,684	0,507**	1			
Duygusal Bağlılık (3)	3,032	0,995	0,494**	0,799**	1		
Normatif Bağlılık (4)	3,030	0,995	0,160**	0,708**	0,243**	1	
Devam Bağlılığı (5)	2,879	0,823	0,496**	0,877**	0,561**	0,553**	1

**p<0,01

Araştırmanın sonuçlarına göre iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında yapılan korelasyon analizi sonucu $p<0,01$ olarak belirlenmiş olup, aralarında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Pearson korelasyon katsayılarına baktığımızda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında ($r=0,507$), duygusal bağlılık arasında ($r=0,494$), normatif bağlılık arasında ($r=0,160$) ve devam bağlılığı arasında ($r=0,496$) pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur. Buna göre iş tatmininin artması örgütsel bağlılık ve boyutlarının da artmasına neden olabilmektedir. Örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık arasında ($r=0,799$), normatif bağlılık arasında ($r=0,708$) ve devam bağlılığı arasında ($r=0,877$) pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur. Buna göre örgütsel bağlılığın artması duygusal, normatif ve devam bağlılığının da artmasına neden olabilmektedir. Duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında ($r=0,243$) ve devam bağlılığı arasında ($r=0,561$) pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur. Buna göre duygusal bağlılığın artması normatif ve devam bağlılığının da artmasına neden olabilmektedir. Normatif bağlılık ile devam bağlılığı arasında ($r=0,553$) pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur. Normatif bağlılığın artması devam bağlılığının artmasına neden olabilmektedir.

Tablo 3.18. Regresyon Analizi

İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık		Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	β	p	β	p	β	p	β	p
	0,507	0,000	0,494	0,000	0,496	0,000	0,160	0,001
R	0,507		0,494		0,496		0,160	
R²	0,257		0,244		0,246		0,260	
F	155,305		144,748		146,424		11,831	

Örgütsel bağlılık ve boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılığının üzerindeki iş tatmininin etkisi tabloda gösterilmiştir. İş tatmini ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasında kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu $p < 0,01$ görülmektedir. Dolayısıyla, bu iki değişkenin neden-sonuç ilişkileri ve etkileme düzeylerinin de anlamlı olduğu söylenebilir. Bulgulara göre iş tatmini, örgütsel bağlılık regresyon katsayısına (β) bakıldığında iş tatminindeki bir birim değişimin, örgütsel bağlılıkta $\beta:0,507$, duygusal bağlılıkta $\beta:0,494$, devam bağlılığında $\beta:0,496$ ve normatif bağlılıkta $\beta:0,160$ oranında bir değişme sebep olacağı görülmektedir.

Tablo 3.19. Araştırmanın Hipotezleri ve Elde Edilen Sonuçlar

Sıra No	Hipotezler	P	Sonuç
H ₁	İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır	0,000	Kabul
H _{1,1}	İş tatmini ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	0,000	Kabul
H _{1,2}	İş tatmini ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır	0,001	Kabul
H _{1,3}	İş tatmini ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	0,000	Kabul

H₁: İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır: Araştırmamızın sonuçları itibariyle iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı ve olumlu bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

H_{1.1}: İş tatmini ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır: Araştırmamızın sonuçları itibariyle iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı ve olumlu bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

H_{1.2}: İş tatmini ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır: Araştırmamızın sonuçları itibariyle iş tatmini ile normatif bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı ve olumlu bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

H_{1.3}: İş tatmini ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır: Araştırmamızın sonuçları itibariyle iş tatmini ile devam bağlılığı arasında istatistiki olarak anlamlı ve olumlu bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik yapılan bu çalışmada öncelikli olarak belirlenen amaç doğrultusunda iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili olarak kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonrasında Erzurum Bölge Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin 450 çalışanından anket tekniği ile elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanmıştır.

Kavramsal çerçevenin ilk kısmında iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları açıklanmıştır.

İş tatmini işi gerçekleştiren çalışanların beden, psikolojik ve aynı zamanda da duygularının da yansımasıdır. İş tatmini denilince, işten sağlanan elle tutulur menfaatler ile işi yapanların ortaklaşa çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve onlarla beraber yaptığı iş sonucunda ortaya çıkardığı iyi sonucun kişiye verdiği mutluluktur (Şimşek vd., 2003:150). Çalışanların iş tatmini sağlayan müspet tutumun sağlanamaması durumunda ise iş tatminsizliği meydana gelebilir. İşletmede ortaya çıkan problemlerin en hayati sebepleri iş tatmininde meydana gelen kayıplardır. İş tatminsizliği sonuçlarından olan psikolojik sorunlar, stres, işten ayrılma niyeti, iş kazaları ve hata yapma gibi olumsuz birçok durumla örgüt karşı karşıya kalabilir (Akıncı, 2002:5).

Örgütsel bağlılık örgüt üyelerinin bireysel olarak kurumun özelliklerini veya perspektiflerini içselleştirdiği veya benimsediği derecenin yansımasıdır (O'Reilly and Chatman, 1986: 493). Örgütsel bağlılık birey ve örgüt arasında yapılan psikolojik bir anlaşmadır. Psikolojik anlaşma ile bireyin kuruma olan bağlılığı arasında açık bir ilişki vardır (McDonald and Makin, 2000: 86). Örgütsel bağlılık çalışmalarında duygusal, devam ve normatif bağlılık ile ilgili üç farklı boyuttan bahsedilir. Duygusal bağlılık, çalışanın organizasyona karşı duyduğu içsel bağlılıktır; kuruluş ve aidiyetle ilgilidir. Devam bağlılığı ise kurumdan ayrılma ile ilgili maliyetlerin farkında olmasıdır. Normatif bağlılık, çalışmaya devam etme zorunluluğu duygusunu yansıtır (Abosrra, 2017: 39).

Yukarıda yapılan tanımlardan anlaşılacağı gibi örgütlerin faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde sürdürebilmelerinin en başlıca unsuru işini yapmaktan zevk alan ve yaptığı işten tatmin sağlayan çalışanın, örgütüne yüksek düzeyde bağlılık göstermesidir. İş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, buldukları örgütün amaç ve değerlerini daha çok benimsemekte, örgüt için büyük çaba sarf etmekte ve örgütte kalmak için daha fazla istek duymaktadırlar. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında her zaman geçerli bir bağın olduğu kabul edilmekte ve işinden tatmin olmuş çalışanların tatmin olmayanlara göre, örgüte yararlı olan davranışları çok daha fazla olduğu ifade edilmektedir. İş tatmini yüksek olan bir çalışan işletmesine daha sadakatle hizmet sunacak, bunun sonucu olarak da üretmiş olduğu hizmet kalitesi de olabildiğince yüksek olacaktır. İş tatmini sağlayan birey çalışmış olduğu örgüte karşı aidiyetlik hissedecektir.

Yapılan literatür araştırması sonucunda iş tatmini ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda araştırmanın olması konunun önemli olduğunu göstermiştir. Bu konuda çalışma yapmaya isteklendirmiş olup, sağlık sektörü için yol gösterici bir çalışma olması açısından önem taşımaktadır. (Çalışkan,2005; Tuzcu, 2016; Abosrra, 2017; Kök, 2015). Bu çalışmanın amacı; çalışanların yaptıkları işten tatmin olma seviyelerinin çalıştıkları kuruma olan bağlılıkları üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda öncelikli olarak çalışanların demografik özelliklerine göre iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Daha sonrasında iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı elde edilen verilerin doğrultusunda araştırılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin analiz edilmesinde IBM SPSS Statistics 21 programı kullanılmıştır. Analizlerde; betimsel istatistiksel teknikler, güvenilirlik analizi, tek örneklem için t testi, ikiden fazla örneklem için tek yönlü varyans analizi, korelasyon analizi ve regresyon gibi analizler kullanılmıştır.

Tez çalışmasının teorik temelini oluşturan değişkenlerin açıklanmasından sonra çalışmanın uygulama bölümünü oluşturan ve 450 çalışan üzerinde yapılan anket verilerine bağlı olarak ortaya çıkan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Araştırmaya katılanların demografik özelliklere göre dağılımlarını belirlemek üzere frekans analizi yapılmış ve dağılımlar özet olarak şu şekilde gerçekleşmiştir. Katılımcıların %51,6'sı kadın, %48,4'ü erkektir. %38,9'u 21-28 yaşları arasında, %29,6'sı 29-36 yaşları arasında, %19,1'i 37-44 yaşları arasında, %10,0'ı 45-52 yaşları arasındadır, %2,4'ü 52 ve üzeri yaşındadır. %60,0 evli, %40,0 bekadır. %16,2'si lise, %24,9'u ön lisans, %47,8'i lisans, %11,1'i lisans üstü mezunu olur. %65,1'i 10 ve altı, %23,1'i 11-20 yıl arası, %9,8'i 21-30 yıl arası, %2,0'ı 31 ve üzeri yıl kurumda çalışmıştır. %9,6'sının doktor, %52,2'sinin hemşire, %2,4'ünün ebe, %35,8'inin sağlık memuru olduğu tespit edilmiştir.

Ölçeklerin güvenilirliği için ise Cronbach's Alpha değerine bakılmıştır. İş tatmininin Cronbach's Alpha değeri 0,913, örgütsel bağlılığın Cronbach's Alpha değeri 0,882 olduğu ve dolayısıyla araştırmada kullanılan ölçeklerin bu örnekte geçerli ve güvenilir olduğu görülmüştür.

İş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisini araştırdığımız bu çalışmada anket sorularına verilen cevaplar doğrultusunda genel bir değerlendirme yapılarak öneriler sıralanabilir. Anket çalışmasında kullanılan ölçekler 5'li Likert tipi olup en düşük 1 en yüksek 5 puan üzerinden değerlendirilmiştir. Bu durumda sınır değer 3.00 olduğunu ve bu değer üzerindeki ortalamaların memnuniyeti, altında kalan değerler için memnuniyetsizliği ifade edecektir (Urhan, 2014:123). İş tatmin ölçeğinin sorularına verilen cevapların ortalama puanı 2,732 olduğuna göre anket çalışmasına katılan çalışanlarda iş tatmini seviyesinin düşük olduğu görülmektedir. En büyük tatminsizlik terfi imkanının olmaması yönündendir. Terfi imkanında yapılacak iyileşmeler iş tatminini arttıracaktır. İş tatmini düşüren diğer bir unsur ise ücretlerdir. Ücret çalışanların mesleki tatminini etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanların aldığı ücretleri işlerine yönelik tutumları üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların maaşlarının yükseltilmesi iş tatminini arttıracaktır. İş tatmini düşüren diğer bir unsur ise çalışma şartları yönündendir. Çalışma şartları, işteki fiziksel ve

sosyal koşulların birleşimidir. Birçok alışan için güvenli, konforlu, temiz, güncel ve yeterli donanıma sahip şartlar altında çalışmak önemlidir. Bu şartlar sağlandığında çalışanın iş tatmini artacaktır. İş tatmini düşüren diğer unsur ise yöneticilerin gerek çalışanlar gerekse işe yönelik olarak karşılaşacakları problemlerdir. Bu problemleri azaltarak emrinde çalışan kişileri iyi yönetmesi ve doğru kararlar vermesi tatmini arttıracaktır.

Örgütsel bağlılık anketi sonuçlarını değerlendirdiğimizde ise 2.966 ortalama değerle örgütsel bağlılığın düşük olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının ortalamaları ise şoyledir. Duygusal bağlılığın ortalaması 3,032, normatif bağlılığın ortalaması 3,030 devam bağlılığının ortalaması ise 2,879'dir. Örgütsel bağlılık ölçeğinde en düşük ortalamaya sahip ifadeler bir arada değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılığı artıracak öneriler şu şekilde sıralanabilir. Çalışanlara terfi ve görevde yükselme imkanları sağlanmalıdır. Bu sayede eğitim seviyesi yüksek personelin kendilerine vizyon oluşturarak kuruma bağlılıkları artırılabilir. Kurum içi kurs, seminer ve eğitim faaliyetleriyle çalışanların bilgi ve becerileri arttırmaları diğer taraftan sosyalleşmeleri sağlanmalıdır.

İş tatmini ile cinsiyet ilişkisine bakıldığına erkek çalışanların tatmin seviyesi ortalaması kadın çalışanlara göre yüksektir. Bunun sebebi kadın çalışanların eşlik ve annelik rollerinin öncelikli olması sebebiyle çalışma yaşamında st düzey gereksinimlerin gidermeyi amalamaması ve işlerin parasal ya da fiziksel ödüllerinin onlar için daha önemli olmasına bağlanmıştır. İş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiye bakıldığında ise yaş seviyesi yükseldikçe tatmin seviyesi de artmaktadır. Yaş ilerledikçe olgunlaşmanın getirdiği bir durum olarak sorumlulukta artmakta ve bu durum ise daha yaşlı olanların iş tatminini arttırmaktadır. Bu nedenle kurumlarda daha yaşlı ve tecrübeli olanların bilgilerini yeni nesillere aktarabileceği bilgi paylaşım ortamı oluşturulmalıdır. İş tatmini ve medeni durum ilişkisine bakıldığında ise bekar çalışanların tatmin seviyeleri evli çalışanlara göre daha yüksektir. İş tatmini ile eğitim durumu arasındaki ilişkiye bakıldığında lisans üstü çalışanların tatmin düzeyi daha fazladır. Çalışanların eğitim düzeyi arttıka iş tatmini de artmaktadır. Çalışanların eğitim düzeyi arttıka kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha

bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durumda çalışanların monotonluk ve bıkkınlık durumunu ortadan kaldırmaktadır. İş tatmini ile kurumda çalışma süresi arasındaki ilişkiye bakıldığında ise kurumda uzun süre çalışanların tatmin seviyesi fazladır. Çünkü uzun süre kurumda çalışanlar kendilerine özgü iş tutumları, iş arkadaşları ve değerleri geliştirirler yeni bir örgütte uyum sorunu yaşama ihtimalleri yüksektir. İş tatmini ile çalıştığı pozisyon arasında ilişkide ise çalıştığı pozisyon yüksek olan işgörenlerin tatmin seviyesi daha yüksektir. Üst kademedeki çalışanlara daha çok önem verilir ve sorumlulukları ile onlara karşı beslenen saygıda fazladır böylelikle üst pozisyonda çalışanların tatmin seviyeleri yüksektir.

Erkek çalışanların örgüte duygusal bağlılığı kadın çalışanlara göre daha yüksektir. Bu bağlılık ile kendilerini örgütün hedefleriyle ilişkilendirirler ve bu hedeflere ulaşmada örgütü desteklerler. Devam bağlılığı açısından erkek çalışanların ortalaması kadın çalışanların ortalamasından yüksek olması örgütte çalışan erkeklerin kadınlara oranla çalıştıkları birimlerde aynı alanda uzun süre çalışmaları, çalıştıkları birimlere büyük emek harcadıkları görülmektedir. Kadın çalışanların normatif bağlılığı erkek çalışanlara göre yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın 21-28 yaşları arasında yüksek olması görevlerinde yeni olmaları, kuruma gitmeyi planlayarak gelmeleri etkili olduğu düşünülmektedir. Duygusal bağlılık 37-44 yaşları arasında yüksek olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık 21-28 yaşları arasında yüksek olması örgütlerine karşı ahlaki değerler ve sadakat duygusu açısından bağlı olduğu gözlemlenir. Devam bağlılığı ise 21-28 yaşları arasında yüksek olması kuruma girmek için bir süre emek harcamaları, bu süre içerisinde yatırım yapmaları ve bundan ötürü örgütten ayrılmak istemedikleri olacağı düşünülmektedir. Normatif bağlılık açısından ise bekar çalışanlar evli çalışanlara göre yüksek olması, bekar çalışanların örgütünde tamamen ahlaki değerler açısından kalmayı düşündüğü görülmektedir. Bekar çalışanların devam bağlılığı evli çalışanlardan yüksektir. Bu durum bekarların örgütte çalıştıkları birimleri sahiplenmesinden, işleriyle daha fazla zaman geçirmeleri ve yaptıkları iş ile bütünleşmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Çalışanların eğitim değişkeni arttıkça çalıştığı örgüte karşı olan bağlılığı azalmaktadır. Çünkü, eğitim düzeyi artan çalışanın örgütten beklentileri de

artmaktadır. Aynı zamanda eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak alternatif iş imkanları da artış göstermektedir. Lise mezunu olanların ortalaması diğer eğitim değişkenlerinin ortalamasından yüksek olması eğitim düzeyi arttıkça duygusal taleplerinde değişmesinin etkili olduğu düşünülmektedir. Ön lisans mezunu çalışanların normatif bağlılıkları daha yüksek olduğu görülmektedir. Çünkü çalıştıkları eğitim durumu düşük olanlar yüksek olanlara nazaran daha fazla görev inancı içinde oldukları ve eğitim düzeyi yükseldikçe profesyonel bakış açısı geliştirdiği için normatif bağlılıkları diğer bağlılıklar gibi yüksek çıkmaktadır. Devam bağlılığında ise lise mezunu çalışanların ortalaması daha yüksektir. Çünkü eğitim düzeyi azaldıkça alternatif görevlerinde diğerlerine nazaran azalması var olan göreve daha fazla sarılmaya ve emek harcamaya iterek, eğitim durumu düşük olanların devam bağlılığını arttırmış olduğu düşünülmektedir. Kurumda çalıştığı süre bakımından 11-20 yıllar arası duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı yüksektir. Çalıştığı pozisyon bakımından ise ebe hem duygusal bağlılıkta hem de devam bağlılığında yüksek. Normatif bağlılık ise sağlık memurlarında yüksektir.

Sonuçlar dikkate alınarak değerlendirildiğinde yöneticilere ve bireylere aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

Yöneticilerin, hastane çalışanlarıyla oluşturdukları iletişimin niteliği artırılmalı ve daha çok bilginin paylaşımı yapılmalıdır. İletişim güvenin esasını oluşturmaktadır. Yöneticilerin, çalışanların beklentilerini dikkate alarak iyileştirmeler yapmaları durumunda tatmin düzeyinin daha da artacağı düşünülmektedir. Özellikle terfi (yükselme) olanaklarının adaletli bir şekilde oluşturulması tatmin seviyesini artırmada etkili olacaktır. Aynı şekilde tatmin düzeyini artıracak diğer bir unsur ise çalışanlara yönelik ödül sisteminin adaletli ve doğru bir biçimde uygulanması olacaktır. Son olarak hastane yönetimi, çalışanları, stratejik bir unsur olarak ele almalı ve hastaneye yeni katılanların, örgütün yapısında kalmalarını sağlayacak politikalar geliştirmelidir. Çalışanların yararının dikkate alındığı ve her çalışana birey olarak değer verildiği bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Hastane yönetimleri, başarılı bir yönetim için hastanede görev yapan çalışanların davranışlarını (örgütsel bağlılık, iş tatmin vb.) dönem dönem ölçme yoluna gitmeli

ve ulaştığı verilerle gerekli iyileştirmeleri yapmalıdır. Bunların yanında yöneticiler, çalışanların yaptıkları işi daha sevilebilir bir hale getirmeli, bundan dolayı belli dnemelerde işiyle ilgili yetenek ve bilgi seviyesini yükseltmek için hizmet içi eğitimler vermeli, çalışanların, işiyle ilgili yenilikleri izlemesi sağlanmalıdır. Bu bağlamda bireyler işi seçimi yaparken yapacakları işten ve çalışacakları örgütten ne beklediklerini ve karşı tarafın bu beklentinin ne kadarına cevap verebileceğini iyi ölçmeleri gerekmektedir.

Yapılan analizler sonucunda işi tatmininin Erzurum Bölge Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkilere yol açtığı, işi tatmini ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında doğru bir orantının olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sebeple çalışanların işi tatmin düzeylerini yükselmesi örgüte olan inançları ve örgütle hemhal olma düzeylerini yükseltecektir.

GELECEKTEKİ ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Araştırma keşfedici bir niteliğe sahiptir. Daha sonraki araştırmacıların demografik değişkenler yerine modele bağlılığı etkileyecek başka kavramsal yapıları modele dahil etmesi önerilebilir. Bir diğer öneri ise araştırmalarda mümkün olduğunca katılımcı sayısının yüksek oranlarda gerçekleşmesini sağlamak olabilir.

Bu alanda ileriki dönemlerde yapılacak araştırmalarda, bir hastane çalışanın iş tatmini ile örgütsel bağlılık seviyesinin Türkiye'deki diğer hastanelerle rekabet edebilecek düzeye çıkarılmasında; farklı boyutlarla araştırmaları önerilebilir.

Yapılan birçok çalışmada iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve olumsuz ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların iş tatminsizliği yaşadığı durumlarda karşılaşılan sorunlara neden-sonuç ilişkisi gözetilerek örgüt içinde çözüm sağlanabilir. Bu ilişkilerin olumlu yönde seyretmesi ile örgütün çözüm odaklı yöntemlerle hareket etmesi çalışanın iş tatmini seviyesinin yükselmesine yardımcı bir etken olabilir. Bu durum çalışanların çalıştıkları örgüte karşı örgütsel bağlılık seviyelerinin artmasını sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- ABEDİNİ, Mahnoosh; ‘‘Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment of Health Educators of High Schools in Hormozgan Province’’, *Hormozgan Medical Journal*, C. 19, No.1, 2015, ss.40-45.
- ABOSRRA, A. Ömer; *The Effect of Job Involvement on Organizational Commitment*, Karabuk University Social Sciences Institute Department of Business Administration, Master’s Thesis, 2017.
- ADEOYE, H., TORUBELLİ V.; ‘‘Emotional Intelligence and Human Relationship Management as Predictors of Organizational Commitment’’, *Ife Center for Psychological Studies & Services*, Vol. 19, No. 2, 2011, ss. 212-226.
- AHMAD, Sa’odah; ROSLAN, Nor Fameza; ‘‘Relationship Between Job Stress and Organisational Commitment Among Public Servants in Pontian, Johor’’, *International Journal of Business, Economics and Law*, Vol. 10, No. 2, 2016, ss.1-6.
- AJZEN, Icek; FİSHBEİN, Martin; *Understanding Attitudes and Predicting Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980.
- AKINCI, Zeki; ‘‘Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama’’, *Akdeniz İİBF Dergisi*, C. 2, S. 4, 2002, ss. 1-25.
- ALLEN, Natalie J; MEYER, John P.; ‘‘The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization’’, *Journal of Occupational Psychology*, Vol:63, 1990, ss.1-18.
- ALSAQRİ, Salman Hamdan; *A Survey of Intention to Leave, Job Stress, Burnout and Job Satisfaction among Nurses Employed in the Ha’il Region’s Hospitals in Saudi Arabia*, A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy School of Health Sciences College of Science, Engineering and Health RMIT University Melbourne Australia, 2014, ss.76-77.

- ALTAY, Hüseyin; “Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 6, S. 12, 2009, ss. 1-17.
- APPROACH, A Critical; Human Stress Work and Job Satisfaction, *Geneva, Printed By The International Labour Office*, 1983, s.55-56.
- ATAY, İsmail D., İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler, Mess Yayını, Ankara, 1988.
- ATEŞ, Hamza, YILDIZ, Bora, YILDIZ, Harun, “Herzberg’in Çift Etmenler Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir mi? Ampirik Bir Araştırma”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, C. 7, No. 2, 2012, ss.147-167.
- AUBE, Caroline; ROUSSEAU, Vincent; MORIN, Estelle M.; “Perceived Organizational Support and Organizational Commitment. The Moderating Effect of Locus of Control And Work Autonomy”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 5, 2007, ss. 479-495.
- AVCI, Ömer; “Goal Setting Theory: What It Implies for Strategic Human Resource Development”, Istanbul Medeniyet University Faculty of Education Sciences Department of Lifelong Learning and Adult Education, *Maliye Araştırmaları Dergisi*, C:1, S:3, Yıl:1, 2015, ss.40.
- AYDOĞDU, Sinem; *An Empirical Study of The Relationship between Job Satisfaction, organizational Commitment and Turnover Intention*, Yeditepe University Graduate Institute of Social Sciences, of Master of Business Administration, 2009.
- AYHAN, Ayça; *The Relationship between Wage Justice Perception and Organizational Commitment and A Research*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimi (İng) Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2011.

- AYDOĞDU, Sinem; *An Empirical Study of The Relationship between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention*, Yeditepe University Graduate Institute of Social Sciences, 2009.
- AZ, Hafız; ‘‘Relationship between Organizational Commitment and Employee’s Performance Evidence from Banking Sector of Lahore’’, *Arabian Journal of Business and A Management Review*’, C. 7, No. 2, 2017, ss. 1-7.
- BAŞARAN, İbrahim E; *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara, 1991.
- BARIŞKAN, İkbâl; *The Investigation of The Effects of Received Total In-Service Training on Overall Job Satisfaction and Organizational Commitment of Employees in The It Sector*, Yeditepe University Institute of Educational Sciences Master’s Program In Educational Economy and Leadership, 2014.
- BARUTÇUGİL, İsmet; *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- BEREKETLİ, Cengiz; *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Çalışanların Kişisel Özelliklerinin Farklılaştırıcı Etkisi: Bir Sivil Toplum Kuruluşunda Uygulama*, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2016.
- BERGHE, Jae Vanden; *Job Satisfaction Job Performance At The Work Place*, Arcada University of Applied Sciences, 2011.
- BLAU, Peter M.; *Structural Contexts of Opportunities*, II. University of Chicago Press, Chicago, 1994.
- BUCHANAN, B.; ‘‘Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations’’, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No. 4, 1974, ss. 533-546.

- BUDAK, Arif; *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Millî Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri' Nde Bir Uygulama*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- CAN, Halil; AKGÜN, Ahmet; KAVUNCUBAŞI, Şahin; *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995.
- CAN, Halil; *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitap Evi, Ankara, 1999.
- CHUENG, Chau; “Commitment to the Organization In Exchange for Support from the Organization”, *Social Behavior and Personality*, Vol. 28, No. 2, 2000, ss.125-140.
- CHERRY, Kendra; “The Five Levels of Maslow's Hierarchy of Needs”, Verywell, 2017, ss.1.
- CONG, Nhat Nguyen; VAN, Gübre Nguyen; “Effects of Motivation and Job Satisfaction on Employees' Performance at Petrovietnam Nghe an Construction Joints Stock Corporation (PVNC)”, *Vinh University Vietnam International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4 No. 6, 2013, ss.213.
- CORDES, Cynthia L.; DOUGHERTY, Thomas W.; “A Review and An Integration of Research on Job Burnout”, *Academy of Management Review*, Vol:18, No:4, 1993, ss.643.
- CRAMER, Duncan; “Job Satisfaction and Organizational Continuance Commitment: A Two-Wave Panel Study”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, No. 4, 1996, ss.389-400.
- CÜCELOGLU, Doğan; *İnsan ve Davranışı*, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2017.
- ÇELEBİ, Duygu; *Qualitative Analysis on The Factors Affecting Housekeeping Employees' Job Satisfaction in Hospitality Industry: A Study in 5 Star Izmir*

Hotels, Yaşar Üniversitesi Graduate School of Social Sciences Department of Tourism Management Master Thesis, 2015.

ÇETİN, Fatih; BASIM, H. Nejat; AYDOĞAN, Oğuz; “Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik ile İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* s.25, 2011, ss.61-70.

DAĞDEVİREN GÖZEN, Emine; *İş Tatmin ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007.

DARTEY, Kwasi; “Application of Frederick Herzberg’s Two-Factor Theory in Assessing and Understanding Employee Motivation At Work: A Ghanaian Perspective”, *Department of Organisation & Human Resource Management, University of Ghana Business School European Journal of Business and Management*, Vol. 3, No.9, 2011, ss.1-2.

DAVRAN, Derya; *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama*, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2014.

DEMİRTAŞ, Zülfü; “The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study on Elementary Schools” *Kastamonu Education Journal*, C. 23, No. 1, 2015, ss. 253-268.

DOĞAN, Üzeyme; *Verimlilik Analizleri ve Verimlilik- Ergonomi İlişkileri*, İzmir Ticaret Borsası Yayınları, İzmir, 1987.

NOR, Mohamad; “The Relationship Between Mcgregor’s X-Y Theory Management Style And Fulfillment of Psychological Contract: A Literature Review”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 5, 2013, ss.716-717.

- ENGİN, Çiser; *The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Human Resources Management and Development Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- ER, Kemal; “Çalışanlar Arasından Toplam Kalite Yönetimi Yabancılaşma İlişkisi: Elektronik Sanayi Örneği”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C.4, No.1, 2007, ss. 14.
- ERDOĞAN, İlhan; *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1996.
- EREN, Erol; *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2012.
- ERGİN, Demirali Y.; “Ölçeklerde Geçerlik ve Güvenirlik”, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, No: 7, 1995, ss. 125-148.
- ERGUN ÖZLER, Nezire Derya; “Güdüleme”, KOPARAL, Celil; ÖZALP, İnan; (Edt), *Yönetim ve Organizasyon*, (124-159), Eskişehir, 2013.
- EROĞLU, Feyzullah; *Davranış Bilimleri*, Beta Yayın 5. Baskı, İstanbul, 2000.
- ETZİONİ, Amitai; *Comparative Analysis of Complex Organizations*, Collier Macmillan Publishers, London, 1975.
- GÖGERCİN, Taner; *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (İstanbul Başakşehir İlçesi Örneği)*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı Hareket ve Antrenman Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2017.
- GANGAI, Nath; AGRAWAL Raj, “Job Satisfaction and Organizational Commitment: is It Important for Employee Performance”, *International Journal of Business Res*, Vol. 5, No. 4, 2015, ss. 269-278.

- GLISSON, Charles, DURICK, Mark; “Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations”, *Administrative Sciences Quarterly*, Vol.3, No.1, 1988, ss .61-81.
- GÜL, Hasan; “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, 2002, ss.37-56.
- GÜL, Hasan; “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik İnceleme*, Vol. 2, No. 1, 2002, ss. 37-56.
- GÜL, Hasan; KARAMANOĞLU, Ercan Oktay; GÖKÇE, Hakan; “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız- Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, S.15, 2008, ss.2-4.
- GYEKYE, Seth Ayim; “Workers’ Perceptions of Workplace Safety and Job Satisfaction”, Department of Social Psychology, *University of Helsinki, Finland, International Journal of Occupational Safety and Ergonomics (JOSE)* 2005, Vol. 11, No. 3, ss.291–302.
- HALL, Douglas T., SCHNEIDER, Benjamin, NYGREN, Harold T.; “Personal Factors in Organizational Identification” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, No. 2, 1970, ss. 176-190.
- HARPUTLU, Şeniz; *Job Satisfaction and Its Relation With Perceived Workload: an Application in A Research Institution*, A Thesis Submitted To The Graduate School of Natural And Applied Sciences of Middle East Technical University, 2014.
- HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John W.; *Organizational Behavior*, USA, *Mason. OH: Thomson South-Western*, 2007, ss.58.

<http://www.tdk.org.tr> (20.06.2018).

<http://www.tdk.org.tr> (Erişim Tarihi: 01.11.2017).

<http://www.tdk.org.tr> (Erişim Tarihi: 09.05.2018).

<https://www.managementstudyhq.com.tr> (Erişim Tarihi: 27.06.2018).

<http://statistics-help-for-students.com.tr> (Erişim Tarihi: 28.07.2018).

JAUCH, Lawrence R., GLUECK, William F., OSBORN Richard N.; “Organizational Loyalty, Professional Commitment, and Academic Research Productivity”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 1, 1978, ss. 84-92.

JOSIAS, Beverley Ann; *The Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism in A Selected Field Services Section Within an Electricity Utility in The Western Cape*, Faculty of Economic and Management Sciences Department of Industrial Psychology of The University of The Western Cape, Submitted in Partial Fulfilment of The Requirements for The Degree of Master of Commerce, 2005.

KAÇMAZ, Nazmiye; “Tükenmişlik (BURNOUT) SENDROMU”, *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, C. 68, S.1, 2005, ss.29-32.

KANTAR, Hüseyin; *İşletmede Motivasyon*, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2010

KANTER, Rosabeth M.; “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, *American Sociological Review*, C. 33, S. 4, 1968, ss. 499-517.

KATZ, D.; KAHN, R.; *The Social Psychology of Organizations (Vol. 2)*. New York: Wiley, 1978.

KAUR, Avneet; “Maslow’s Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms”, *Global Journal of Management and Business Studies*, Vol. 3, No. 10, 2013, ss. 1061-1064.

- KAYIŞ, Aliye; SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayıncılık Kalaycı, Ş. (Ed.), Güvenirlik Analizi, 2010, Ankara.
- KLEİN, Howard J.; BECKER, Thomas E.; MEYER, John P.; Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions, Routledge, London, 2012.
- KELLY, Jacqueline; *The Relationship between Organisational Commitment And Job Satisfaction of Commissioned Officers Within an Arm of The South African National Defence Force*, University of the Western Cape Master of Administration in Industrial Psychology in the Department of Industrial Psychology Faculty of Economic and Management Science, 2015.
- KELMAN, Herbert. C.; “Compliance, Identification and Internalization: Three Process of Attitude Change”, *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 2, No.1, 1958, ss. 51-60.
- KIAN, Tan Shen; WAN, Fauziah; WAN, Yusoff; RAJAH, Sivan; “Job Satisfaction And Motivation: What Are The Difference Among These Two?”, *Faculty of Technology Management and Business University Tun Hussein on Malaysia European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 3, No.2, 2014, ss.97-98.
- KOÇEL, Tamer; İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 2003, İstanbul.
- LUNENBURG, “Fred C.; “Goal-Setting Theory Of Motivation”, Sam Houston State University International Journal of Management”, *Business, and Administration*, Vol: 15, No: 1, 2011, ss. 3-4-5.
- LUTHANS, Fred; Organizational Behavior, McGraw-Hill, 1989, New York.
- LUTHANS, Fred; Organizational Behavior, McGraw-Hill, New Jersey, 1992,
- MAKSİĆ, Faruk; *Employee Motivation and Satisfaction: The Case of Clinical Center University of Sarajevo*, University of Ljubljana Faculty of Economics

University of Sarajevo School of Economics and Business, Master's Thesis, 2016.

MARIQUE, Géraldine; STINGLHAMBER, Florence; DESMETTE, Donatienne; CAESENS, Gaëtane; ZANET, Fabrice D.; “The Relationship between Perceived Organizational Support and Affective Commitment: A Social Identity Perspective”, *Group -Organization Management*, Vol. 38, No.1, 2012, ss. 68–100.

MARKOVITS, Yannis; DAVIS, Ann J.; FAY, Doris; DICK, Rolf Van; “The Link between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differences between Public and Private Sector Employees”, *International Public Management Journal*, Vol. 13, No. 2, 2010, ss.177- 196.

MCDONALD, D.; MAKIN, P. J.; “The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 21, No. 2, 2000, ss. 84-91.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, 1991, ss. 61-89.

MEYER, John. P.; STANLEY David. J.; HERSCOVITCH Lynne., and TOPOLNYTSKY Laryssa; “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences.” *Journal of Vocational Behavior* Vol. 61, No. 1, 2002, ss. 20–52.

MORRIS, James H., SHERMAN, J. Daniel; “Generalizability of an Organizational Commitment Model”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 3, 1981, ss. 512-526.

MOWDAY, Richard T., PORTER, Lyman W. STEERS, Richard M.; *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: *Academic Press*. 1982.

- MUCHİNSKY, Paul M.; *Psychology Applied To Work: an İntroduction To İndustrial and Organizational Psychology*, Thomson Brooks/Cole Publishing Co, ABD, 1993.
- MUNİR, Ros, HASHİM, Nurhazirah, MAT ALİ Syukrina Alini, AB RAHMAN, Baharom, ABDUL RAHMAN Ramlee; “Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment at Health Tourism Hospital in Malaysia”, *Knowledge Management International Conference*, 2014.
- MUNN, Norman; *Psikoloji, İnsan İntibaklarının Esasları*, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1968.
- NORAAZIAN ve KHALIP; “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 6, No. 12, 2016, ss. 16-23.
- O'REİLLY, C. A.; CHATMAN, J.; “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No. 3, 1986, ss. 492 – 499.
- ÖZKALP, Enver; KIREL, Çiğdem; *Örgütsel Davranış*, Bursa, Ekin Yayıncılık, 2011.
- POLİKANDRİOTİ, M.; “Burnout syndrome B.O.S” *Health Science Journal*, Vol.3, No. 4, 2009, ss.195-196.
- PORTER, L. W., STEERS, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V., “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, 1974, ss. 603-609.
- POYRAZ, Kemal; KAMA Bülent, “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.2, 2008, ss.143-164.

- PROTTAS, David J.; “Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward A Construct-Valid Measure”, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 20, No.2, 2008, ss. 255.
- RAGOM, Zahra; *Measuring The Links among Human Resources Practices, Organizational Commitment and Performance: Evidences from Iranian and Turkish Travel Agencies*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2016.
- RANDALL, Donna M.; “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, *Academy of Management Review*, Vol:12, No:3, 1987, ss.460.
- RAUF, Muhammad; AKHTAR, Muhammad Saeed; IQBAL, Zafar; MALİK, Mushtaq Ahmad; “Relationship between Morale and Job Satisfaction of Subject Specialists Teaching in Higher Secondary Schools of Khyber Pakhtunkhwa” Pakistan, Vol.8, No.1, ss.69-83.
- REZAPOUR, Yasser; REZAİ, Hossein; HOSSEİNİ, Seyed Ali; TAKALU, Mohammad Taghi Mohseni; “The Role of Faith in Work, Religious Beliefs, And Spirituality in The Prediction of Job Satisfaction among Rehabilitation Experts”, *Iranian Rehabilitation Journal*, Vol. 14, No.4, 2016, ss.212-222.
- SABA, Irum; “Measuring the Job Satisfaction Level of the Academic Staff in Bahawalpur Colleges”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, C. 1, N.1, 2011, ss. 1 – 8.
- SAGİE, Abraham; “Employee Absenteeism, Organizational Commitment and Job Satisfaction: Another Look”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.52, 1998, ss.156–171.
- SALLEH, Rohani; NAİR M. Sivadahasan, HARUN Haryanni; “Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia”, *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social, Behavioral,*

Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, Vol. 6, No.12, 2012, ss. 3429-3436.

SERTÇE, Serdar; *Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2003.

SHELDON, Mary E.; “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to Organization”, *Administrative Science Quarterly*, C.71, S.16, 1971, ss.143-150.

STİNGLHAMBER, Floransa; VANDENBERGHE, Christian; “Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study”, *Journal of Organizational Behavior*, C. 24, S.3, 2003, ss. 251-270.

SİLAH, Mehmet; *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi, Ankara, 2001.

SİLAH, Mehmet; *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2005.

SONNENTAG, Sabine; FRESE, Michael; *Performance Concepts and Performance Theory. Psychological Management of Individual Performance*, Edited by Sabine Sonnentag, John Wiley & Sons, Ltd., 2002.

SPECTOR, Paul. E.; *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Sage Publications, London, 1997.

STEERS, Richard. M.; “Antecedents and outcomes of organizational commitment”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22,1977, ss. 46-56.

SUCIU, Leonina-Emilia; MORTAN, Maria; LAZĂR, Lucreția; “Vroom’s Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servant’s Performance Appraisal Influencing Expectancy”, *Administrative Sciences*, No. 39 E, 2013, ss.183-184.

- ŞAHİN, Nülüfer; “*Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Programı Doktora Tezi, 2007.
- ŞENAY, Türkan; *The Relationship between Work Values Job Satisfaction and Intention to Leave*, Yeditepe University, 2015.
- ŞİMŞEK, M. Şerif; AKGEMCİ, Tahir; ÇELİK, Adnan; *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003.
- ŞİMŞEK, Şerif; AKGEMCİ, Tahir; ÇELİK, Adnan; *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2011.
- TANSKY, Judith W.; COHEN, Debra J.; “The Relationship between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: an Empirical Study”. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12, No. 3, 2001, ss.285-300.
- TAŞ, Özlem; *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve Dış Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği*, Ankara Üniversitesi Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2012.
- TEEROOVENGADUM, Vırayan, SOODHOO, Vanisha, SEETANAH, Boopen, SEETAH, Keshav; “Influence of Job Satisfaction and Organisational Commitment on Absenteeism in Schools”, *International Journal of Management and Applied Science*, Vol. 2, No.6, 2016, ss.105-110.
- TİRYAKİ, Tuba; *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*, Dumlupınar Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Yüksek lisans Tezi, 2005.
- TURUNÇ, Ömer; ÇELİK Mazlum, “İş Tatmini-Kişi-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 14, S. 2, 2012, ss. 57-78.

- TUZCU, M. Arcan; “Ankara Üniversitesi TÖMER’de Çalışan Akademik ve İdari Personelin İş Tatmin Düzeyinin ve İş Tatminine Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, C. 71, No. 1, 2016, ss.161 – 197.
- TÜRK, Sezai M.; Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.
- UNUTMAZ, Seda; *Factors Affecting Job Satisfaction of Employees in A Public Institution*, A Thesis Submitted to The Graduate School of Natural and Applied Sciences of Middle East Technical University, 2014.
- ÜNAL, Cemal Burak; *The Relationships Among Locus of Control, Job Stress, and Job Satisfaction: The Case of Information Technology Professionals in Turke,*, The Republic of Turkey Bahcesehir University The Graduate School of Social Sciences Master of Business Administration, 2017.
- ÜSTÜN, Ayşe; “Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon”, *Türk Kütüphaneciliği*, C.23, S.3, 2009, ss.602-608.
- ÜSTÜNER, Mehmet; “Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutum Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2006, S.45, ss. 109-127.
- YASARSOY, Emrah; *An Investigation Into The Motivation and Job Satisfaction Level of Employees in The Small and Medium-Sized Hotel Enterprises: A Case Study in Bournemouth*, School of Tourism Bournemouth University, 2014.
- YERLİKAYA, Hacer; *Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu ve İş Tatmini Üzerine Etkileri Kırklareli Üniversitesi Örneği*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2017.
- YILDIZ, Süleyman Murat; *Lider Üye Etkileşimi İşyerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015.

- YÜCEL, İlhami; DEMİREL, Yavuz; “Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı!”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 27, S. 2, 2013, ss. 159-177.
- WEİNER, Yoash; “Commitment in organizations: A normative view”, *Academy of Management Review*, C. 7, S. 3, 1982, ss. 418-428.
- WILLIAMS, Larry J., ANDERSON, Stella E.; “Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors”, *Organizational Citizenship Behavior*, Vol. 17, No. 3, 1991, ss. 601-617.
- WOŁOWSKA, Agata; “Determinants of Organizational Commitment”, *Human Resources Management & Ergonomics*, Vol. 8, No. 1, 2014, ss. 129-146.
- ZİNCİRKİRAN, Mustafa, EMHAN, Abdurrahim and YASAR, Mehmet Fatih; “Analysis of Teamwork, Organizational Commitment and Organizational Performance: A Study of Health Sector in Turkey”, *Asian Journal of Business and Management*, Vol. 3, No. 2, 2015, ss. 173-182.

EKLER

Ek-1: Tez Anketi

Bu anket formu çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Anket sonucunda elde edilecek bilgiler sadece tez çalışmasında kullanılacak olup gizli tutulacaktır. İlginiz ve değerli vaktinizi ayırıp araştırmama katıldığınız için teşekkür ederim.

1)Cinsiyetiniz? Kadın Erkek <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2) Yaşınız? 21-28 29-36 37-44 45-52 53 ve üzeri <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3) Çalışanların medeni durumu? Evli Bekar <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	4)Eğitim durumu? Lise Ön Lisans Lisans Lisans Üstü <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5) Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz? 10 ve aşağı 11-20 21-30 31 + <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	6) Çalıştığınız pozisyon? Doktor Hemşire Ebe Sağlık Memuru <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Değerli Katılımcı, Bu bölümde görev yaptığınız kurum hakkındaki görüşlerinize ilişkin sorular bulunmaktadır. Her soruda durumunuza uyan seçeneği, (X) işareti koymak suretiyle yanıtlayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Meslek hayatımın geri kalan bölümünü bu kurumda geçirirsem çok mutlu olurum.					
2. Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemim gibi hissedirim.					
3. Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.					
4. Kendimi bu kuruma “duygusal olarak bağlanmış” hissediyorum.					
5. Kurumda kendimi ‘ailenin bir parçası’ olarak görüyorum.					
6. Bu kurum benim için büyük anlam taşır.					
7. Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kurumda çalışıyorum.					
8. Şu anda istesem bile kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olur.					
9. Şu anda bu kurumdan ayrılırsam hayatım önemli ölçüde alt üst olur.					
10. Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.					

11. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.					
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissediyorum.					
14. Benim yararına bile olsa, şu anda bu kurumdan ayrılmanın doğru olacağını düşünmüyorum.					
15. Şu an kurumumdan ayrılısam kendimi suçlu hissedirim.					
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17. Kurumumdaki insanlara olan yükümlülük hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam.					
18. Kurumuma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.					

MESLEĞİMDEN	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
19. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
20. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından					
21. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden					
22. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					
23. Terfi imkanının olması yönünden					
24. Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden					
25. Çalışma şartları yönünden					
26. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden					
27. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından					