



ANKARA  
HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDA İLİŞKİNİN  
İNCELENMESİ; ETİ MADEN İŞLETMELERİ GENEL  
MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

**Songül BAKIŞ**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Yusuf PUSTU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
KAMU YÖNETİMİ VE SİYASET BİLİMİ ANABİLİM DALI  
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI**

**AĞUSTOS 2019**



**İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDA İLİŞKİNİN  
İNCELENMESİ; ETİ MADEN İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ  
ÖRNEĞİ**

**Songül BAKIŞ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
KAMU YÖNETİMİ VE SİYASET BİLİMİ ANABİLİM DALI  
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**AĞUSTOS 2019**

Songül BAKIŞ, tarafından hazırlanan "İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasında İlişkinin İncelenmesi; Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü Örneği" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ/ OY ÇOKLUĞU ile Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Siyaset Bilimleri Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Bilimleri Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: DOÇ. DR. YUSUF PUSTU

Kamu Yönetimi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

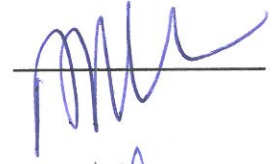
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye: PROF. DR. MEHMET AKİF ÖZER

Kamu Yönetimi, Hacı Bayram Veli Üniversitesi

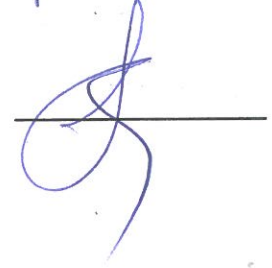
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye: DOÇ. DR. NAZLI YÜCEL BATMAZ

Kamu Yönetimi, Kırıkkale Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum



Tez Savunma Tarihi: 07.08.2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum

  
Prof. Dr. Figen ZAİF

Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Songül BAKIŞ

07/08/2019

İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDA İLİŞKİNİN İNCELENMESİ;  
ETİ MADEN İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Songül BAKIŞ

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Ağustos 2019

**ÖZET**

Bu çalışmanın amacı, Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nde çalışan personelin örgütsel bağlılık, iş tatmini düzeyleri ve demografik özelliklerinin etkileşimini incelemektir. Çalışmada, örgütsel bağlılık; duygusal, devamlı ve normatif bağlılık olarak, iş tatmini ise; içsel ve dışsal tatmin olarak ele alınmıştır. Araştırmada bu ölçütlerin birbirleri ve demografik özellikler ile arasındaki ilişkinin boyutu saptanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmada, literatür taraması yapılmış ve çalışmanın uygulama sürecinde ise söz konusu kurumda çalışan personele anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacına uygun bir şekilde model geliştirilmiş ve hipotezler oluşturulmuştur. Anket uygulaması için Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınarak 195 Eti Maden çalışanına anket yapılmıştır. Anket çalışması için, Allen ve Meyer örgütsel bağlılık ölçeği ve Minnesota iş tatmin ölçeği kullanılmıştır. Bu anketlerin yanı sıra çalışanlara demografik özelliklerini belirleyecek sorular da yöneltilmiştir. Çalışanların normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık değişkenleri ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre toplam iş tatmini değişkeninin bağlılık türleri ile ilişkileri ters yönlü iken, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini düzeylerinin normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık değişkenleri ile aynı yönde ilişkili oldukları tespit edilmiştir.

Bilim Kodu : 115408  
Anahtar Kelimeler : İş tatmini, Bağlılık, Örgütsel Bağlılık  
Sayfa Adedi : 125  
Danışman : Doç Dr. Yusuf PUSTU

INVESTIGATING THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT AND JOB SATISFACTION: ETI MINING OPERATIONS GENERAL  
DIRECTORATE EXAMPLE

(M.Sc. Thesis)

Songül BAKIŞ

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY  
GRADUATE SCHOOL FOR ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY

August 2019

**ABSTRACT**

The purpose of this study was to investigate the interaction between organizational commitment, level of job satisfaction and demographic characteristics of personnel who work at Eti Mining Operations General Directorate. Organizational commitment was examined as effective commitment, normative commitment and continuance Commitment; furthermore, job satisfaction was examined as intrinsic and extrinsic Satisfaction. This study intended to determine the extent of the relationship between these two concepts with demographic characteristics. In this study, a literature review was conducted, and data was collected from Eti Mining Operations General Directorate personnel via survey method during the applied phase of the study. In accordance with the purpose of the study, a model was developed, and hypotheses were created. Necessary permissions have been obtained from the Eti Mining Operations General Directorate for the survey study and data collected from a total of 195 Eti Mining Operations General Directorate employees. Allen and Meyer Organizational Commitment Scale and Minnesota Job Satisfaction questionnaire have been used in the survey study. In addition to collecting data via these two measures, employees also have been asked to answer some demographic questions. The relationship between normative commitment, effective commitment, continuance commitment, and total organizational commitment with intrinsic job satisfaction, extrinsic job satisfaction, and total job satisfaction was found to be statistically significant. it was also found that the total job satisfaction had a significant negative relationship with different commitment types, whereas levels of intrinsic job satisfaction and extrinsic job satisfaction had a significant positive relationship with normative commitment, effective commitment, continuance commitment, and total organizational commitment.

Science Code : 115408  
Key Words : Job Satisfaction, Commitment, Organizational Commitment  
Page Number : 125  
Supervisor : Doç. Dr. Yusuf PUSTU

## TEŐEKKÖR

Bu tez çalıőmasının planlanmasında, araőtırılmasında, yűrűtűlmesinde ve oluőumunda ilgi ve desteęini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrűbelerinden yararlandıęım, yűnlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalıőmamı bilimsel temeller ıőıęında őekillendiren sayın hocam Doç. Dr. Yusuf PUSTU'ya, anket çalıőmasına katılan Eti Maden İőletmeleri Genel Műdűrlűęű yűneticilerine ve çalıőanlarına ve her konuda bana desteklerini esirgemeyen aileme, sonsuz teőekkűrlerimi sunarım.





## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiv
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xv
1. GİRİŞ .....	1
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	7
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	7
2.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri .....	8
2.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme .....	8
2.2.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme.....	8
2.2.3. Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme .....	9
2.2.4. İçselleştirme.....	9
2.3. Örgütsel Bağlılık Unsurları .....	9
2.3.1. Duygusal Bağlılık.....	9
2.3.2. Devam Bağlılığı .....	10
2.3.3. Normatif Bağlılık .....	10
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	11
2.4.1. Kişisel Faktörler.....	12
2.4.2. İş Beklentileri .....	12
2.4.3. Psikolojik Sözleşme.....	12
2.4.4. Kişisel Özellikler .....	13
2.4.5. Yaş.....	13

	<b>Sayfa</b>
2.4.6. Cinsiyet.....	14
2.4.7. Medeni Durum .....	15
2.4.8. Kıdem .....	16
2.4.9. Eğitim Durumu.....	17
2.4.10. Örgütsel Faktörler.....	18
2.4.11. İşin Niteliği.....	18
2.4.12. Yönetim ve Liderlik .....	18
2.4.13. Takım Çalışması.....	19
2.4.14. Örgüt Kültürü .....	20
2.4.15. Örgütsel Adalet.....	20
2.4.16. Ücret Düzeyi.....	21
2.4.17. Stres .....	22
2.4.18. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması .....	22
2.4.19. Örgüt Dışı Faktörler .....	23
2.4.20. Profesyonellik .....	23
2.4.21. Yeni İş Bulma Olanakları .....	24
2.5. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	25
2.5.1. Davranışsal Yaklaşım.....	25
2.5.2. Tutumsal Yaklaşım.....	26
2.5.3. Normatif Yaklaşım .....	26
2.6. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri .....	26
2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık .....	27
2.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık .....	27
2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık .....	28
2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	28
2.7.1. Bireysel Bakımdan Sonuçları .....	29

	<b>Sayfa</b>
2.7.2. Çalışma Grupları Bakımından Sonuçları.....	29
2.7.3. Örgütsel Bakımdan Sonuçları.....	29
2.7.4. Performans.....	30
2.7.5. Devamsızlık.....	30
2.7.6. İşe Geç Gelme .....	31
2.7.7. İşgücü Devir Hızı Ve İşten Ayrılma Niyeti.....	31
3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....	33
3.1. Kuramsal Çerçeve .....	34
3.1.1. Kapsam Teorileri .....	35
3.1.2. İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	36
3.1.3. Çift Faktör Teorisi (Motivasyon-Hijyen Teorisi).....	38
3.1.4. İş Özellikleri Modeli .....	42
3.1.5. Süreç Teorileri.....	43
3.1.6. Beklenti Teorisi .....	44
3.1.7. Eşitlik Teorisi .....	44
3.1.8. Amaç Teorisi .....	45
3.2. Tatminini Etkileyen Faktörler .....	46
3.2.1. Bireysel Faktörler .....	46
3.2.1.1. Yaş .....	46
3.2.1.2. Eğitim.....	46
3.2.1.3. Kişilik.....	47
3.2.1.4. Medeni Durum .....	47
3.2.2. Örgütsel Faktörler .....	47
3.2.2.1. İş Yeri Fiziki Koşulları .....	47
3.2.2.2. Çalışma Arkadaşları ve Sosyal İmkanlar .....	48
3.2.2.3. Ücret.....	48

	<b>Sayfa</b>
3.2.2.4. Terfi .....	48
3.2.2.5. İletişim.....	48
3.3. Tatminini ve Motivasyon Kuramları.....	49
3.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	49
3.3.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	49
3.3.3. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	50
3.3.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	50
3.3.5. Mc Chelland'ın Başarı-Güç Kuramı .....	50
3.3.6. Edwin Lock'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarma Kuramı .....	50
3.3.7. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı .....	51
3.3.8. Alderfer'in ERG Kuramı.....	51
3.4. Tatmini Ölçüm Teknikleri.....	51
3.4.1. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi .....	51
3.4.2. Tanımlama Endeksi.....	52
3.4.3. Minnesota İş Tatmin Ölçeği .....	52
3.5. Tatmini ve Tatminsizliğin Sonuçları.....	52
3.5.1. Psikolojik Sorunlar ve Stres.....	52
3.5.2. e Devamsızlık.....	53
3.5.3. İşten Ayrılma.....	53
3.5.4. Kazaları ve Hata Yapma.....	54
3.5.5. Personel Devir Hızındaki Artış.....	54
3.5.6. Yabancılaşma .....	55
4. İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDA İLİŞKİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....	57
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	57
4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	58
4.3. Araştırmanın Kısıtlılıkları .....	58

	<b>Sayfa</b>
4.4. Araştırmanın Modeli .....	58
4.4.1. Hipotezler .....	59
4.4.1.1. Örgütsel Bağlılık-Demografik Değişkenler Etkileşimi.....	59
4.4.1.2. İş Tatmini-Demografik Değişkenler Etkileşimi.....	61
4.4.1.3. Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini Etkileşimi.....	63
4.5. Veri Toplama Aracı.....	63
4.6. Betimsel İstatistikler.....	64
4.7. Örgütsel Bağlılık ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiler .....	68
4.8. İş Tatmini ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiler .....	83
4.9. Çalışmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki Korelasyonlarının İncelenmesi.....	97
5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....	101
KAYNAKÇA.....	109
EKLER.....	119
EK-1. Anket Formu.....	120
EK-2. Zamanlama .....	124
ÖZGEÇMİŞ .....	125

## ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.1. İş tatmini ölçekleri .....	34
Çizelge 3.2. Motive edici faktörlerin iş zenginleştirme'deki karşılıkları .....	41
Çizelge 4.1. Örgütsel bağlılık ölçek numaraları.....	64
Çizelge 4.2. İş tatmini ölçek numaraları .....	64
Çizelge 4.3. Cinsiyet değişkenin betimsel istatistikleri .....	65
Çizelge 4.4. Medeni durum değişkenin betimsel istatistikleri .....	65
Çizelge 4.5. Yaş değişkenin betimsel istatistikleri .....	66
Çizelge 4.6. Cinsiyet değişkenin betimsel istatistikleri .....	67
Çizelge 4.7. Toplam hizmet süresi değişkenin betimsel istatistikleri .....	67
Çizelge 4.8. Örgütsel bağlılık türlerinin cinsiyete göre ortalamaları .....	69
Çizelge 4.9. Örgütsel bağlılık türlerinin medeni durumlarına göre ortalamaları .....	70
Çizelge 4.10. Örgütsel bağlılık türlerinin yaşa göre ortalamaları .....	71
Çizelge 4.11. Örgütsel bağlılık türlerinin eğitim durumuna göre ortalamaları .....	73
Çizelge 4.12. Örgütsel bağlılık türlerinin toplam hizmet süresine göre ortalamaları..	74
Çizelge 4.13. Örgütsel bağlılık türlerinin kurumdaki hizmet süresine göre ortalamaları .....	76
Çizelge 4.14. Örgütsel bağlılık türlerinin özlük durumuna göre ortalamaları .....	78
Çizelge 4.15. Örgütsel bağlılık türlerinin görev türlerine göre ortalamaları.....	80
Çizelge 4.16. Örgütsel bağlılık türlerinin gelir düzeylerine göre ortalamaları .....	82
Çizelge 4.17. İş Tatmini düzeylerinin cinsiyete göre ortalamaları .....	83
Çizelge 4.18. İş tatmini düzeylerinin medeni duruma göre ortalamaları.....	85
Çizelge 4.19. İş tatmin düzeylerinin yaşa göre ortalamaları.....	86
Çizelge 4.20. Örgütsel bağlılık türlerinin eğitim durumuna göre ortalamaları .....	88
Çizelge 4.21. İş tatmin düzeylerinin toplam hizmet süresine göre ortalamaları.....	89
Çizelge 4.22. İş Tatmin düzeyleri kurumdaki hizmet süresine göre ortalamaları .....	90

<b>Çizelge</b>	<b>Sayfa</b>
Çizelge 4.23. İş Tatmini düzeylerinin özlük durumuna göre ortalamaları .....	92
Çizelge 4.24. İş Tatmin düzeylerinin görev türlerine göre ortalamaları.....	94
Çizelge 4.25. Örgütsel bağlılık türlerinin gelir düzeylerine göre ortalamaları .....	96
Çizelge 4.26. Örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasındaki korelasyon analizi sonuçları .....	97



## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 3.1. İhtiyaçlar hiyerarşisi .....	38
Şekil 3.2. Çift faktör teorisi.....	40
Şekil 3.3. Beklenti teorisi.....	44
Şekil 3.4. Eşitlik teorisi.....	45
Şekil 4.1. Araştırma modeli .....	59





## SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

<b>Kısaltmalar</b>	<b>Açıklamalar</b>
<b>AKT</b>	Aktarılan
<b>VD</b>	Ve Diğer
<b>SPSS</b>	Statistical Packageforthe Social Sciences



## 1. GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte gelen inovasyonu yüksek teknolojik gelişmeler, bilgi yönetiminde de gelişim ve değişime ortam hazırlamıştır. Bu gelişim ve değişim özellikle özel sektör kuruluşları ile kamu kurumlarının organizasyon ve yönetim anlayışlarında kendini göstermiştir. Yaşadığımız rekabet ortamı, örgütlerin devamlı olarak çevredeki gelişmelere yönelik duyarlı olmalarını gerektirmektedir.

Bununla beraber örgütler değişim tarafında yer alarak, aktif oldukları alanda proaktif bir yaklaşım içerisinde, rakiplerden daha önde olmak ve varlıklarını devam ettirmek zorundadırlar. Rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde etmek, rakiplerden önce yeni müşteri değeri oluşturacak yeni pazar fırsatları ayarlamak, değişen müşteri talep ve ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek, rekabetçi bir üstünlük elde etmenin temel stratejilerindendir (Basım ve Şeşen, 2008:382).

Örgütlerin temel gayesi, elindeki bütün kaynaklarını örgütsel gayeler doğrultusunda en etkili ve en verimli biçimde kullanarak faaliyetlerini sürdürmektir. Örgütlerde her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olup, sosyal birer sistem olarak irdelenmeye başlanmasıyla performanslarının sadece yapı, strateji ve teknoloji gibi maddi faktörlerle sınırlanmayacağı da anlaşılmıştır. Bu durum çoğu yöneticinin dikkatini, sahip olduğu en değerli öz varlık olarak kabul edilen insan kaynağına yöneltmiştir (Vural ve Coşkun, 2007:141).

Bir bakıma örgütler de aynı yaşayan organizmalar gibi gelişimlerini sürdürmek ve devamlılıklarını sağlamak için devamlı olarak bir değişime uğrarlar. Teknik uygulamalarının yanında, yönetim anlayışında da devamlı bir şekilde değişime uğrayan örgütler, müşterilerine temin ettikleri ürün veya hizmetin daha az maliyette, daha kaliteli ve daha kısa vadede gerçekleştirilmesi için emek vermektedirler.

Aynı zamanda, çevreleriyle devamlı bir etkileşim halinde olan ve açık birer sistem olan kişiler ve örgütler, sürekli olarak değişen ve gelişen çevrelerine karşı duyarlı olmak, uyum sağlamak zorundadırlar. Değişimin çok hızlı yaşandığı günümüz

örgütlerinde asıl önemli olan nokta ise, değişime uzak durmak yerine değişimin ne zaman ve nasıl yapılacağına odaklanmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:207). En basit anlamıyla, işlerin çalışanlar vasıtasıyla yapılmasını dikkate alırsak, insan kaynağının niceliği ve niteliğinin ötesinde örgüte duydukları bağlılığın yöneticiler açısından ne

kadar önemli olduğu gör÷lmektedir. Diğer üretim faktörlerinden farklı olarak daha hareketli bir özellik gösteren insan kaynağı, şahsi gayelerine ulaştığı noktada örgütsel gayeler için çalışmaktadır.

Etkin bir yönde işgörebilmesi için de çalışanların örgüt gayelerini özümsemesi ve örgütsel bağlılığın artırılması gerekmektedir. Günümüz rekabet şartlarında örgütler, normalinden daha çok müşteri ve öğrenme odaklı olmak, sinerji ve takım çalışmasına önem veren süreçleri yönetmek zorundadırlar. Bu süreçler her şeyden öte hedeflenen örgütsel verileri ortaya koymak üzere duygusal ve fiziksel enerjisini bir araya getiren daha fazla bağlılığı olan insan kaynağı gerektirmektedir.

Ayrıca, örgütlerin perfonmasında, emek faktörünün ikinci plana atıldığı dönemlerden günümüze doğru bir değişim yaşanmaktadır. Hem araştırmacılar hemde yöneticiler, işverenler tarafından modern yönetim anlayışında, örgütlerin perfonmansını ortaya koyan en önemli faktörün insan kaynağı olduğunu görmüşlerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2006:121).

Örgütlerin ekonomik, sosyal, teknolojik, sosyo kültürel, ekolojik ve demografik dönüşümlerdeki yaşanan değişimlere adapte olabilmek ve kendilerinden beklenen ürün veya hizmetleri en kaliteli, en verimli biçimde sunabilmesi için yetenekli çalışanları örgütte tutabilmenin yollarını yöneticilere göstermektedir.

İş tatmini ve motivasyonu fazla verimliliği daha fazla işgörenleri örgütte varlığını sürdürmek, yeni bir işgörenin örgüte alınıp eğitilmesinden daha az maliyetlidir. İşgörenlerin örgüte bağlılığını artırmak, onların ihtiyaçlarını önemsemek fazifelerine karşı olan ilgilerini artırabilmek, gerek yaptıkları işten gerekse örgütten onur duymalarını sağlamak, artık her örgüt ve yönetici için ciddi bir konu haline almıştır.

Çünkü örgütler için en hassasiyet duydukları nokta işgörenleridir. Çalışanların ortaya koyduğu perfonmans ise direk örgütün başarısını tetikleyen en önemli ilkelerin başında gelmektedir. İşgörenlerin yüksek performans göstererek fazifelerini icra etmeleri aynı zamanda örgüt ortamında aktif bir şekilde çalışabilmeleri için yaptıkları işten doyum almaları ve örgütlerine karşı bağlılık duyguları gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık; örgüt-iş gören ilişkisi arasında gelişen bağlılık bize iş görenin çalıştığı örgüte karşı benimsediği aitlik duygusunu göstermektedir. Bu bağlılık duygusu örgütlerin iş görenle olan ilişkilerini, iş görenleri örgütte devamını sağlayacak boyutta yeniden yapılandırmasını sağlamıştır.

Bu fikirden devam ederek, işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyinin ne şekilde olduğu ve işgörenlerin ortaya koydukları işten ne kadar doyum aldıklarını ortaya koymak amacıyla bu tez çalışması gerçekleştirilmiştir. İş tatmininin ve örgütsel bağlılığın ölçülmesi, akademik yazında en çok ele alınan tartışılan ve araştırılan konulardan biridir.

Uygulamanın yapıldığı kurumda insan kaynakları ve bilişim teknolojileri başta olmak üzere makro düzeyde yeniden yapılanma çalışmaları devam etmektedir. Bu nedenle uygulanan politka ve stratejilerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve ne derece sahiplenildiği oldukça önemlidir.

Bu çalışmada çalışanların iş tatmini seviyesinin ve örgütsel bağlılıklarının ölçülmesi değişimin etkisinin belirlenmesinde bir araç olarak kullanılmıştır. Bu çalışmayı diğer çalışmalardan farklı kılan araştırmanın kurum bünyesinde makro düzeyde uygulanan değişim uygulamalandığı bir süreç içerisinde gerçekleştirildiği bir dönemde yapıyor olmasıdır.

Bu kapsamda çalışanların iş tatminlerini ölçmek için literatürde en çok kullanılan Minnesota İş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte iş tatmini ile ilgili sorgulanan içsel ve dışsal boyutlar araştırma kapsamına alınmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için ise Allen ve Meyer'in "3 Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli" kullanılmıştır. Anket

yöntemi kullanılarak elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiş ve tablolar halinde sunulmuştur

Örgütsel verimlilikte çıtayı yükseltmenin yolu yüksek performans ve iş tatminine sahip iş görenlerin örgütte devamlılıklarını artırmakla olur. Örgütsel bağlılığı sağlam olan iş gören örgütsel amaçlara ulaşmak için daha fazla duygusal çaba harcadıkları için örgütten ayrılma düşünceleri de yoktur.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini sonuçları değerlendirildiğinde örgütler için çok yararlı olduğu tespiti beraberinde pek çok araştırmaya da konu olmuştur. Fakat tam olarak bu kavramlar üzerinde net bir fikre ulaşılamamıştır. Bu çalışmada iş tatmininin örgütsel bağlılık ile ilişkisi ve bunun örnek bir kamu kurumu çalışanlarında yarattığı farklılığın ortaya konması amaçlanmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğünde çalışan devlet memurlarının iş tatminlerini ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek, iş tatmini ve

örgütsel bağlılığın sosyo-demografik değişkenlerle ilişkisini ortaya koymak, aynı zamanda iş tatmini, örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Bu çalışmanın önemi, örgütler için mal ve/veya hizmet üretmek örgüt için ne kadar ciddi bir durumsa artık örgüt-iş gören ilişkisi, iş görenin yaptığı işten ve örgütten memnun olmaları da bir o kadar ciddi ve önemli hale gelmiştir.

Bunun sonucunda örgütsel bağlılık duygusunun örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği örgüt çalışanları arasında örgütsel bağlılığın işe geç gelme, işten erken çıkma, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçları minimum değere indirdiği; akabinde ürün veya hizmet kalitesine pozitif yönde gelişim sağladığı iş tatmin düzeyi de çalıştığı örgüte karşı örgütsel bağlılık boyutunu belirleyecek pozitif veya negatif etkide bulunacaktır.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini sonuçları değerlendirildiğinde örgütler için çok yararlı olduğu tespiti beraberinde pek çok araştırmaya da konu olmuştur. Fakat tam olarak bu kavramlar üzerinde net bir fikre ulaşılamamıştır.

Bu nedenle, örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bunun çalışanlar üzerindeki etkilerinin tespiti, verimlilik ve etkinliğe önemli katkılar sağlayacaktır. Literatür taraması yapıldığında Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğünde böyle bir çalışma yapılmadığı fark edilmiştir. Bu çalışmada Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin değerlendirmesi yapılmıştır.

Çalışmada öncelikle konuyla ilgili kaynaklardan faydalanılarak, konuyla ilgili kitap, makale, çalışma ve dokümanlar incelenmiştir. Öncelikle örgüte bağlılık ve iş tatminine etkisi konularında literatür taraması ve konu ile ilgili bir kamu kurumu çalışanlarına anket (Gökalp, 2010) uygulaması yapılmıştır.

Kamu kurumunda işgören 195 kişilik örneklem grubuna yönelik uygulanan araştırma neticesinde ortaya çıkan istatistikler SPSS programı ile analiz edilmiştir ve bu sonuçlar neticesinde, iş tatmini ve örgüte bağlılığı arasındaki ilişki değerlendirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, örgütsel bağlılık konusu incelenmiştir.. Örgütsel bağlılık konusu ile ilgili genel bilgiler içerisinde, örgütsel bağlılığın göstergeleri örgütsel bağlılığın unsurları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılık düzeyleri, örgütsel bağlılığın sonuçları, literatürde konu ile ilgili bulunan kaynaklar kullanılarak değerlendirilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde iş tatmini konusu ele alınmıştır. İş tatmini konusu ile ilgili genel bilgiler içerisinde, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini ve motivasyon kuramları, iş tatmini ölçüm teknikleri, iş tatmini ve tatminsizliğin sonuçları, literatürde konu ile ilgili bulunan kaynaklar kullanılarak değerlendirilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında ilişkinin incelenmesi ile Eti Maden personelinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nde çalışan personele yönelik bir anket uygulanmıştır. Anketin sonuçlarına dönük çeşitli ve çok yönlü analizler yapılmış ve elde edilen analiz sonuçları ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, yöntemi, kısıtlılıkları, modeli ve hipotezlerine değinilmiştir.



## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışmanın bu bölümünde Örgütsel Bağlılık kavramının tanımı, örgütsel bağlılığın göstergeleri ve sınıflandırılması incelenecektir. Örgütsel Bağlılığı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörlere Örgütsel Bağlılığın sonuçlarına yine bu bölümde değinilecektir.

### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütler için, çalışanlarının değişik ihtiyaçlarıyla yoğrulan, gayelerini gerçekleştirmek için kurulmuş, çevre koşullarının tesiri içinde hayatlarını devam ettirmeye yönelik emek harcayan sosyal ve hareketli yapılardır denilebilir (Şimşek ve Alptekin, 2004:4).

Bağlılık kavramına bakıldığı zaman, geçmişten gelen tabiriyle sadakat ve sadık olma durumlarını ifade eder. Toplumsal sezginin duygusal anlatım şekli diyebileceğimiz bağlılık, toplumun ve toplumsal duygunun olduğu her yerde mevcuttur (Yenihan, 2014:171).

Örgütsel bağlılık, bireyin bir örgüte ait duyduğu özdeşleşme ve bütünleşme seviyesini, ortaya çıkartmaktadır.. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılığın sahip olduğu üç ilkedden bahsedilebilir. Bunlar;

- “Çalışan bireyin örgüt hedeflerini idrak etmesi ve bu hedeflere tam manasıyla inanması,
- Örgüt için çaba gösterme arzusu taşıması ve
- Örgütte varlığını devam etmek için arzu ve ihtiyaç duyması örgütsel bağlılığın göstergeleridir.”

Bağlılığın sahip olduğu üç faktör bulunmaktadır: İtaat, dahil olma bir diğeri kimlik kazanma. İlk kademede itaat gösteren kişi, karşısındaki kişilerin davranışlarını kendisini tanıtmaya maksadıyla uygun görür ve örgüte dahil olmaktan onur duyar. Son olarak da kişi örgütün değerlerinin takdiri hak eden ve kendi değerleriyle de birebir aynı görmektedir” (Yenihan, 2014:171).

Örgütsel bağlılık için yapılan tanımlamalar incelendiğinde kavramın, tutumsal veya davranışsal olduğu kanaatine varılmaktadır.

Örgütsel Bağlılık; çalışanların mensubu olduğu örgüte olumlu veya olumsuz hiçbir baskı olmaksızın aidiyet duygusuna sadık kalarak, örgütün menfaatini gözetmek ve örgütün



yararını isteme aynı zamanda bireysel gayelerini örgüt gayesiyle bütünleştirme ve bu çizgide tüm çaba ve inançlarını öne sürerek daha kaliteli koşullarda dahi örgütten ayrılma eğilimine girmeden etkinliklerinin sürdürülebilirliğini sağlayan içselleştirilmiş bir pozitif davranış biçimi olarak tanımlanabilir (Seyhan, 2014:15).

## **2.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri**

Örgütsel bağlılığın etkileşim içinde olduğu zaman, mekan ve kişiye göre değişse de bunların dışında işgörenin örgütsel bağlılık seviyesini ortaya çıkarmada kullanılan çeşitli ölçütler vardır. Bunlar;

### **2.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme**

İşgörenin çalıştığı kuruma bağlılığının en büyük göstergelerinden birisi, kurumun gaye ve kıymetlerini kabullenme noktasıdır. Çünkü işgörenin, gayelerini kabullenmediği kuruma bağlılık göstermesi beklenemez. Bundan dolayı kurum ile kişinin gayelerinin aynı yönde gitmesi gerekir. İşgörenin, kurumun gaye ve kıymetlerini benimsemesi ve bilmesi kişinin kuruma bağlılık hissetmesinin ilk şartını ortaya koyduğu ifade edilebilir. Örgütsel bağlılığın talep edilen noktada sağlanılabilmesi, katılımı, değişimi, ve öğrenmeyi yönlendiren bir örgüt kültürünün varoluşunu gerektirir. Yani örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütsel kültür, gaye ve kıymetlerini özümsemesi anlamına gelmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999:7-15).

### **2.2.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme**

Kurumda çalışan işgörenlerin kurum başarısının sürekliliği için olması gerekenden daha fazla çaba sarf etmeleri kuruma bağlılıklarını ortaya koyan ayrı bir özelliktir. Çünkü işgörenlerin şahıslarından beklenenin ötesinde kurum için özveride bulunmaları kuruma bağlılık hissetmeleri ile açıklanabilir.

İkinci Dünya Savaşından sonra Japonya da birçok alanda büyük zarara uğramalarına rağmen ekonomik olarak hızlıca kendilerini toparlamaları bağlılıkla ilgili verilebilecek en iyi örneklerden biridir (İnce ve Gül, 2005: 10).

### 2.2.3. Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme

Kişinin başka bir kişiyle ya da içinde varlığını sürdürdüğü toplulukla olan ortak noktalarını keşfedip bu kişiye ya da topluluğa benzemeye çabalamasıdır. Bir çalışanın kurumuyla özdeşleşmesi isteniyor ise o kurumda çalışan kişinin ortaya çıkardığı performansın onaylanıp takdir edilmesi yapılabilecek çalışmaların başında gelecektir (Başyigit, 2006: 67).

İşgörenlerin kurumla özdeşleşme seviyeleri ne derecededir?

Çalışan örgütün başardığı veya başaramadığı işleri ne derece onaylamaktadır?

Kişiyeye yöneltilen bu sorulara verilebilecek cevaplar çalışanın işyeriyle özdeşleşme seviyesini ortaya çıkaracaktır (İbicioğlu, 2000: 15).

### 2.2.4. İçselleştirme

İçselleştirme, kişinin davranışına rehberlik eden değerlerinin bütünleştirilmesini sağlayan bir etkileme sürecidir. İşgörenler şahsi amaç ve hedefleri ile uyumluluk boyutuna göre örgütsel amaç ve hedefleri içselleştirirler (İnce ve Gül, 2005: 11).

## 2.3. Örgütsel Bağlılık Unsurları

Örgütsel bağlılığı, (Meyer ve Allen, 1991: 61-89) üç kategoride sınıflandırmıştır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık. Bağlılık çeşitlerinin detayları aşağıda yapılmıştır.

### 2.3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanın sezgisel olarak örgüte bağlanmasını, örgütle özdeşleşmesini ve şahsi arzu ve tercihleriyle örgütte var olmasını ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 61-89). Bu şekilde çalışan, kurumun değerlerini tam manasıyla kabul eder ve kurumun bir ferdi olarak kalmayı arzular. Bu durum, çalışanın örgütüne olan bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında bu çalışanlar, her örgütün isteyip hayal ettiği, samimi bir şekilde kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Bu tarz çalışanlar, yaptığı işe karşı pozitif düşündükleri için gerektiği takdirde ek çaba göstermeye de gönüllü olurlar (İnce ve Gül, 2005: 87).

Kişinin şahsını örgütle birlikte ifade edebilme gerçeğine dayanan duygusal bağlılığın üç önemli ögesi mevcuttur. Bunlar;

- Örgütsel hedef ve değerlere olan inanç ve bunların çok yüksek bir şekilde kabulü,
- Örgüt faydasına daha fazla efor sarf etmeye istekli olma, bir diğer öge de
- Örgütsel üyeliği sürdürmek açısından kuvvetli bir arzunun varlığı (Porters vd. 1974: 604).

### **2.3.2. Devam Bağlılığı**

Çalışanların, örgütleri için yaptıkları fedakarlık sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu durumda çalışan, örgüte daha fazla zaman ve çaba verdiğini, yatırımda bulunduğunu ve bunun neticesinde de örgütte devam etmesinin bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir (Obeng ve Ugboro, 2003: 84 akt., Boylu, Pelit, Göçer, 2007: 58).

Devam bağlılığı, işgörenin kurumda ortaya çıkardığı şahsi yatırımlarından dolayı bu kurumda kalma isteğinden kaynaklanmaktadır. Söz konusu yatırımlar; iş arkadaşlarıyla kurduğu yakınlık ve sosyal ilişkiler, kariyer, kıdem, emeklilik hakları ve kurumda uzun süre çalışmanın kazandırdığı tecrübe ve özel yeteneklerdir. Aynı zamanda devam bağlılığına başka bir kurumda daha iyi ilişkiler ve iş koşulları sağlanmasındaki belirsizlikler de katkıda bulunur (Durna ve Eren, 2005: 211-212). Devam bağlılığında; duyguların örgüte bağlanmada rolünün çok az olduğu düşünülmektedir.

Devam bağlılığı, örgütten kopmanın maddi boyutunun fazla olacağı düşünülmesi sebebiyle örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi durumudur (İlsev, 1997: 22).

### **2.3.3. Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık, örgütte devam etmeye yönelik düşüncenin zorunluluğunu ifade etmektedir. İşgörenlerin duyumsadıkları görev duygusu ve yükümlülük ile örgütte devam etmeleri ve zorunlu bir bağlılık geliştirmeleridir (Erdil, Keskin, 2003: 11). İşgören kurumda çalışmayı şahsı için bir vazife olarak algılaması ve çalıştığı yere bağlılık göstermenin doğru olduğunu düşünüp, kurumdan bağımlı kopduğunda şahsını maddi hasara uğratacak kayıplar bu düşüncesini etkilememektedir. Çalışanlar, gönül borcu düşüncesiyle örgütte devam ederler.

Bu düşüncenin temelinde, işverenlerin onları ihtiyaçları çok fazla olduğu bir dönemde

işe alması ya da işverenleriyle devam etmelerinin en doğru karar olacağı konusunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Bu tarz çalışanlar, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bu yüzden kendilerinin örgütte bir süre daha çalışmayı uzatmanın örgüte karşı kendilerini borçlu hissetmelerindedir (Bayram, 2006: 133).

Örgütleri için derin bir duygusal bağlılık hisseden çalışanlar, örgütte varlıklarını sürdürmek istedikleri için kalacaklar, kuvvetli bir devamlılık bağlılığı hissedenler örgüte ihtiyaç duydukları için bağlanacaklar ve derin bir normatif bağlılık

hissedenlerde kendilerini örgüte karşı borçlu hissettikleri için bağlanacaklardır. Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık birbirinden ayrılmayan örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar olarak ele alınmıştır (Meyer, Allen, 1993: 543).

#### **2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılığa etkileyen faktörler içinde birçok çeşit bileşeni göstermek mümkün olacaktır. Bu faktörler kimi zaman çalışanın demografik özellikleri ile yakın temas içerisinde olabileceği gibi; kimi zaman da demografik özelliklerden bağımsız olarak şahsın iş ile ilgili sahip olduğu doğal yetenekler ile paralellik gösterebilmektedir (Saldamlı, 2009: 30).

İşgörenlerin örgüt için hissettikleri bağlılık düzeyi çeşitli etkenlerden farklı seviyede etkilenmekte ve kişiler devamlı bu etkenlerin etkilerini değerlendirerek bağlılık seviyelerini ölçmektedirler. Örgütsel bağlılığı etkileyen bu etkenlerin ortak noktası kişilerin örgütte devam etme kararlarını vermelerinde belirleyici bir rolü üstlenmeleridir (Ersoy, 2007: 77).

Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörleri genel olarak aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çetin, 2004: 99).

- Yaş, cinsiyet ve deneyim.
- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini.
- Rol belirliliği, rol çatışması.
- Yapılan işin önemi, alınan destek.
- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma.
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşıma.
- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar.
- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik.

-Terfi olanakları, ücret, diğer işgörenler.

Örgütsel bağlılığı etkileyen etkenleri bu çalışmada genel olarak üç etken türünde inceleyeceğiz (İnce ve Gül, 2005: 57).

-Kişisel Faktörler

-Örgütsel Faktörler ve

-Örgüt Dışı Faktörler olarak inceleyeceğiz.

Kişilik, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve iş tecrübesi gibi etmenler iş tatminini etkileyen kişisel değişkenler; işin genel dış görünümü, zorluk derecesi, ücret, terfi, ödüllendirme, iş içindeki ilişkiler ve iletişim, çalışma şartları, iş sağlığı ve güvenliği gibi konular ise iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler olarak belirtilmektedir (King vd., 1982: 120).

#### **2.4.1. Kişisel Faktörler**

Birçok araştırmaya Örgütsel Bağlılığı ne tür kişisel faktörlerin nasıl ve ne açıdan etkilediği sorusu konu olmuştur. Bu faktörler kişilerin niteliklerinden kaynaklanmakta ve aynı zamanda bağlılığı duyan olarak kişileri doğrudan etkilemektedir. Kişilerin ne tür etkenlerden etkilendiğini bilmek, bağlılık düzeyini artırmak, geliştirmek fikrinde olan örgütler için yol gösteren bir bilgi kaynağı oluşturacaktır (Ersoy, 2007: 78).

#### **2.4.2. İş Beklentileri**

Net olarak ortaya konulmuş iyi tanımlanmış ve sınırları belirlenmiş örgütsel beklentiler ile şahsi beklentiler kendi aralarında bir uyum içinde oldukları süre örgütsel bağlılık bundan pozitif etkilenecektir (Cohen, 1992: 541).

#### **2.4.3. Psikolojik Sözleşme**

Psikolojik sözleşme iş gören ve işveren arasında, yazısız olan beklentilerin karşılıklı değişimleri olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama ile psikolojik sözleşme kuramı sosyal değişim kuramının bir parçası olarak anlaşılmaktadır (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 122).

Psikolojik sözleşmeye var olan ilginin öncelikli yararı, psikolojik sözleşme tabi tüm iş görenlerin tanınması, belirginlik ve güvenlidir. Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin tanınması, kurumun çeşitli yollarla karşılayacağı sorumlulukları taahhüt altına alır. Bunun dışında işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin terimlerinin anlaşılmasıyla, işverene ve işlerine karşı duruşlarının, işverenin tutumuna karşı nasıl davranacaklarını anlamak basitleşecektir. Bu oluşum, pozitif ve negatif iş gören davranışları ve yaklaşımları ile iş gören duyguları için iyi bir teorik kaynak sunmaktadır (Tallmann, 2001: 13).

Psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında psikolojik sözleşmenin sosyal bir değiş tokuş üzerinde temellendirildiği ve bundan dolayı örgütsel bağlılık seviyesini de etkileyen bir faktör olacağı kanaati iddia edilmektedir. Şunu söyleyebiliriz psikolojik sözleşmeye uyulmadığı takdirde, örgütsel bağlılık azalacaktır (Özgen ve Özgen, 2010: 2).

#### **2.4.4. Kişisel Özellikler**

Kişisel etkenlerde örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ölçmeye yönelik çok fazla araştırma mevcuttur. Çoğu zaman örgütsel bağlılık yazınında kişisel etkenler ile örgütsel bağlılık arasında derin ilişkiler olduğu kabul edilmektedir.

Kişisel faktörler örgütsel amaç gaye ve değerlerin içselleştirilip, örgütte uzun seneler çalışıp devam edebilmesi için çok önemli hayati bir değere sahiptir. Kişisel faktörlerin alan ve kapsamına bireysel özellikler ve psikolojik sözleşme girmektedir (İnce ve Gül, 2005: 59). Araştırmaların neticesinde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum kıdem gibi kişisel özelliklerin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

#### **2.4.5. Yaş**

Genel tanımı ile yaş; hayatın farklı evrelerinden her biri olarak ifade edebiliriz. Kişilerin aktif yaş süreçleri işlerine ilişkin tutumlarını, davranış ve algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. İşgörenleri genç, orta yaş ve yaşlı olarak belirleyecek olursak iş hayatının ilk basamağında olan kişi ilk defa iş arayışının ve işe yerleşmenin zorluklarını yaşayacak, eğitim kariyerine ve özelliklerine uygun bir işte çalışma arzusu kuvvetli olacaktır. Kişilerin kurumu özümsemeleri için işlerini ve iş ortamının koşullarını tanımaları, alışmaları, şahısları için müspet bir havanın olması

gerekmektedir ve bunun içinde belirli bir zamanın geçmesi gerekmektedir (Keles, 2006: 54–55).

Genç çalışanlar için yapılan bu tespitin aksine yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha çok bağlılık göstermesinin sebeplerini (Balay, 2000: 41) şu şekilde sıralamıştır:

-Bir kişi örgütte ne kadar çok kalırsa daha iyi üst görevlere yükselme olasılığı o kadar çok olmaktadır. Başka bir şekliyle kariyer fırsatları hizmet süresi ile paralellik göstermektedir.

-Yaşlı çalışanlar daha cazip işlerde çalışmayı genç çalışanlara nazaran daha fazla riskli bulmaktadırlar.

-Yaşlı çalışanlar işlerini icra ederken şahıslarına ve tecrübelerine daha çok güvendikleri için genç çalışanlara nazaran daha çok tatmin olmaktadır. Yenileşmede gençlere göre arkada kalan yaşlı çalışanlar ve yetersiz eğitim düzeyinde olanlar; aktif bilgilerin farkındalığında olan, özerk çalışma, yarı zamanlı çalışma gibi yeni çalışma şekillerini daha çok çabuk kabullenebilen genç çalışanlara nazaran örgütte kalmaya ve örgütün amaç gaye ve değerlerini özümsemeye daha isteklidirler (Gürbüz, 2012: 13).

Buna karşın, genç çalışanlar yaptıkları işten daha çok zevk aldıkları ve işlerine karşı daha çok heyecan duydukları yaptıkları işin onları daha çok heyecanlandırdığı işlerine karşı daha fazla istekli oldukları yaşlı çalışanlara göre daha fazla örgütlerine bağlı olduklarını söyleyebiliriz.

#### **2.4.6. Cinsiyet**

Toplum tarafından kadın ve erkeğe göre belirlenen roller bazen keskin çizgilerle birbirinden ayrılmaktadır. Bu çizgilerin değişmeyen genel algısı kadının ev işlerine yönelik bir çalışma gerçekleştirmesi erkeğin ise dışarıda çalışması olarak belirlenmiştir.

Örgüt ve iş yaşamı içinde bu açıklamalara bakarak şunu söyleyebiliriz ki; toplum açısından kadın ve erkeğe göre belirlenen vazifeler, iş hayatında kadın ve erkeğin algısını ve davranışlarını etkilemekte, iş hayatına ve işe bakışta ciddi bir ayrımı ortaya çıkarmaktadır (Çakır, 2001: 108).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmaların neticesinde örgütsel bağlılığı etkileyen ilkelerin cinsiyet ile ilgili birçok farklı yorumun yapıldığını söyleyebiliriz. Aşağıda da

adı geçen araştırmacıların çeşitli sebepler öne sürerek erkek veya kadınların örgütsel bağlılıklarının derin olduğunu ifade etmişlerdir.

Hrebiniak ve Alutto'ya (1972: 552, akt., İnce ve Gül, 2005: 62) göre, kadınların örgütlerine olan bağlılıkları erkeklere göre daha fazladır. Bundan dolayı kadınlar örgütlerini çok fazla değiştirme fikrine sıcak bakmazlar. Çünkü yapılan çalışmaların neticesi bize, kadınların örgütlerini değiştirmekten çok fazla hoşlanmadıklarını göstermektedir. Gökmen (1996) ise, tam tersine erkeklerin kadınlardan daha çok örgütsel bağlılık sergilediklerini ifade etmiştir.

Çünkü erkeklerin kadınlardan daha çok üst pozisyonlarda çalışması ve kadınların aileye ve eve verdikleri değerin kariyer ve örgüt amaç ve gayelerinden daha çok olması bu sonucun meydana gelmesine neden olmaktadır (Uygur, 2009: 24).

Mowday, Porter ve Steers'e (1979: 23) göre cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki açısından kadınların, erkeklere nazaran daha çok bağlılık duygusu olduğu yönündedir. Bunun sebebi, kadınların örgütte kimliğini verdiği pozisyonları kazanmada erkeklerden daha fazla zorluk ve engeli aştıkları ve bu zorlukların örgüte

olan üyeliğini onlar açısından daha ciddi bir duruma getirdiği iddia edilmiştir. Powell ve Meyer'e göre de kadın çalışanlar için örgütten bağını koparmanın maddi boyutu daha fazladır (Powell ve Meyer, 2004: 158, akt., Çelik, 2012: 30).

Yapılan bir araştırmada, farklı cinsler arasında çalışmanın erkeklerde daha düşük seviyede psikolojik bağlılık, buna yanında yüksek düzeyde devamsızlık ve daha düşük seviyede örgütte kalma arzusuna sebep olduğu belirtilmiştir (Tsui ve arkadaşları, 1992: 569). Kadınlar için ise, farklı cinsler arasında çalışmanın, daha üst noktada örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

#### **2.4.7. Medeni Durum**

İşgörenlerin evli ya da bekar olmaları ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında bir ilişki olacağı düşünölmektedir ve bu açıdan yapılan araştırmalar vardır. Evli erkek ve kadınların aile sorumluluğun bilincinde olmaları kurum değiştirme konusunda daha az riske girmelerinde ve bundan dolayı örgütlerine karşı duydukları bağlılıkları kuvvetlendirmelerine sebep olacaktır.



Türkiye’de çalışan evli kadınların genelinde çocuk sahibi olduktan sonra çoğunlukla iş veya eğitim kariyerlerine ara vermeleri ile evli erkeklerin daha fazla seviyede bağlılık geliştirmeleri ile sonuçlanabilecektir. Bir diğeri ise evli olan işgörenlerin çocuk sayısı da örgütsel bağlılığı etkileyebilecek bir etkendi (Ersoy, 2007: 78).

Medeni durumun başka bir önemli noktası da; evli işgörenler, ailelerine karşı duydukları maddi sorumlulukları olduğundan bu maddi faktörü kaybetmemek ve işsizlikle karşı karşıya kalmamak için örgütsel bağlılıkları daha fazla olabilecektir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 115).

Bir başka çalışmada medeni durumla ilgili olarak, evli erkeklerin örgüte daha fazla düzeyde, tam tersine evli kadınların daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri kanaatine varılmıştır. Bu sonuca göre evliliğin, erkeklerin hayatını düzenli bir hale getirirken, kadınların iş yükünü ve sorumluluklarını daha fazla artırdığını ileri

sürülmüştür. Bu durum, evli kadınların örgütsel bağlılığını düşürdüğü kanaatini ortaya çıkarmaktadır (Demir ve Öztürk, 2011: 24).

#### **2.4.8. Kıdem**

İşletmede geçirilen süre örgütsel bağlılığı belirleyen unsurlardan biridir diyebiliriz. Kişi bir kurumda ne kadar fazla çalışmış ise örgütsel bağlılığı, daha az çalışan kişiye göre daha fazladır diyebiliriz. Konuyla ilgili farklı araştırma ve görüşler vardır.

Örneğin (Balay, 2000: 55) Kıdem konusunu şu şekilde belirtmiştir. Kişi, şahsı ve ailesi için başka bir kurumda daha iyi fırsatlara sahip olabileceği halde, ama çalıştığı örgütte devam ediyorsa bu noktada örgütsel bağlılık olduğu düşünülebilir. Fakat, bir kurumda çalışma süresinin fazla olması, örgütsel bağlılığı tam manasıyla algılamak için her zaman yeterli olmayabilmektedir.

Bu konu üzerinde çalışma yapan bir diğeri isim ise (Cohen ve Lowenberg, 1990: 1023) bireylerin çalışma zamanı arttıkça örgütten aldıkları kazançlarının da arttığını belirtmektedir. Hizmet süresi, örgüte ve bireyin kendisine yaptığı bir yatırım olarak değerlendirildiğinde; örgütten kopma durumunda çalışan, yapılan yatırımla yeni çalıştığı yerdeki koşulların muhasebesini yapacaktır. Bu durumda işgören, yatırımlarının birikimini kaybetmemek için kurumuna daha fazla bağlanması düşünülmektedir.

Bağlılık ve sadakat arasındaki ortak nokta, her iki noktanın da bir nesneye ya da

kuruluşa aidiyet içermesidir. En önemli nüans burada, sadakatin bağlılıktan daha kuvvetli ve tek yönlü olmasıdır. “Herhangi bir şeye sadakat gösteren bir birey mutlak suretle bundan bir karşılık görmeyebilir. Bu açıdan sadakat güç ve itibarla ilişkilidir” (Zangaro, 2001: 14).

#### **2.4.9. Eğitim Durumu**

Eğitim her daim, kişinin nitelikleri içinde en önce aranan özellikleri arasında yer almaktadır. Bununla birlikte, yapılacak olan işin özü eğitim durumu ile paralellik göstermelidir. Deneyim, bilgi ve eğitim sonucu elde edilmiş kabiliyetler gerektirmeyen bayağı bir iş için her ne şekilde örgüt tarafından maddi ve manevi olarak tatminkar koşullar ortaya konulsa bile, çalışan bir zaman sonra şahsını etkisi olmayan olarak hissedecek ve bu da yapması gereken kolay işi dahi yapamaması neticesini ortaya çıkaracaktır. Bu açıdan bireylerin eğitim seviyesine uygun konumlarda istihdam edilmeleri örgütün genel başarısını artırması bakımından önem taşımaktadır (Saldamlı, 2009: 35).

İşle alakalı yeterli seviyede eğitim alan çalışan, iş yeri dışında farklı seçeneklere de yönelebileceğini ve uyum sağlayabileceğini düşünür. Bu çalışanlar, çalıştıkları kurumdan daha fazla yaptıkları işe bağlanmaktadır. Çünkü yaptıkları işi; bilgi beceri, yetenek ve deneyimi geliştirme, şahsını gösterme ve daha iyi koşullar sunan başka bir kuruma geçme fırsatı olarak görülmektedir.

Buna göre eğitim düzeyi daha az olan çalışanlar daha fazla bir örgütsel bağlılık içinde olacaklardır. Çünkü bu çalışanlar iş güvenliğini daha çok önemsedikleri ve düşündükleri için örgütte devam etmeyi ve örgütsel bağlılığı temel gaye olarak düşünmektedir (Uygur, 2009: 24).

Tüm açıklamaların sonucunda şunu ifade edebiliriz ki; eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Çünkü bir işgörenin eğitim düzeyi artıkça, örgütten umdukları artmaktadır. Eğitime yapılan destek ve katkının ve eğitim için verilen zamanın bir karşılığı olarak, beklenen ücret ve diğer çalışma koşulları için arzularında de yükselmektedir (Çakır, 2001: 111).

#### **2.4.10. Örgütsel Faktörler**

İşgörenin kişisel özellikleri ne olursa olsun, örgüt sisteminin sebep olduğu bir kısım aksaklıklar işgörenin bağlılık duygusunu incitecektir. İş yerinin ortamı ne kadar yönetsel ve fiziksel açıdan ne kadar kaliteli olursa, işgörenlerin tatmin noktası da o derece artacaktır (Saldamlı, 2009: 36).

#### **2.4.11. İşin Niteliği**

İşin niteliği örgütsel bağlılığı etkileyen en ciddi ilkeler arasındadır. Dış çevrede ya da örgütte işin önemi, bir işin insanların hayatları üzerindeki önemli etkisi olarak ifade edilmektedir (Sökmen, 2000: 60).

İşin niteliğine yönelik ilkelerinden, araştırmaya dahil olan konular genellikle görev alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki olmuştur. İşgörenlerin yükümlülük alanları fazlaştıkça tecrübelerinin de artacağı ve buna ek olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı iddia edilmiştir. Çeşitli tecrübeler üzerinde bu iddialar ölçülmüş ve elde edilen bulgular ileri sürülen bu önermeler desteklemiştir (Güçlü, 2006: 64).

İşin zorluğu ya da motivasyon derecesi, aynı zamanda iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, yükümlülük ve yetki sahibi olma gibi faktörler örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu açıdan, iş zenginleşmesin de iş ile alakalı bir unsur olarak gündeme gelmektedir. İşgörene şahsi işi ile alakalı planlama ve düzenleme, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi açısından yetki ve sorumluluk verilmesine iş zenginleştirme diye ifade edebiliriz. Bu tür yetki ve sorumlulukların katkısıyla beraber işgörenlerin bağlılıklarının artırılması söz konusu olabilir (İnce ve Gül, 2005: 71).

#### **2.4.12. Yönetim ve Liderlik**

Yönetim için literatürde birçok tanım yapılmış ve bu tanımlamalar da birçok alanda algı konusunda karışıklığa sebep olmuştur. Bütün bu karışıklık ve farklılığa karşın, yönetim, üzerinde görüş birliğine varılan açıklaması “yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir” türünde varılan tanımlama olmuştur (Koçel, 2010: 59).

Liderlik için şöyle bir tanım vardır; Liderlik, belirli koşullar altında, belirli şahsi veya grup gaye ve amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir şahsın başkalarının çalışmalarını etkilemesi

ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Deitzer vd., 1979: 196 akt. Koçel, 2010: 273).

Örgütün başarısı üzerinde liderin çok önemli ve etkili bir rolü vardır. Liderlik, bir Kuruluşun kültürünü ve şirketin bütün stratejik kararlarını tam manasıyla doğrudan etkiler. İşgörenlerle paylaşılan bir vizyon ve misyonla, liderler örgüt alanında yeniliği ve değişikliği başlatma ve sürdürme kabiliyetini sergilerler (Barutçugil, 2013: 563).

Kurumlarda yöneticilerin gösterdikleri yönetim ve liderlik duruşları örgütsel gaye ve değerlere olan bağlılığı etkilemektedir. Rahat, yumuşak ve katılımcı yönetim ve liderlik şekli örgütsel bağlılığı müspet açıdan etkilerken, baskıcı ve sıkı yönetim şekli katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir (Saldamlı, 2009: 37).

Mesela; iş ortamında bireyin üzerinden yürütülen herhangi bir sorumluluk azaltıcı herhangi bir etmen bireyin bağlılığını da düşürür, bundan dolayı üst düzey görevler daha çok sorumluluk gerektirdiğinden, bu görevlerdeki bireylerin bağlılığının daha fazla olma ihtimalini güçlendirir (İnce ve Gül, 2005: 72).

#### **2.4.13. Takım Çalışması**

Etkili ya da etkisiz takımlar olabilir. Beysbol ya da kriket oynadığınız takım, beraber proje hazırlayacağınız arkadaş çevresi, çalışmakta olduğunuz görev grubu bunların tamamı bir takımdır (Weiss, 1993: 14). Ama bu takımların hepsi özgül ölçüler taşırlar:

- Görece az bir insan grubudurlar,
- Ortak menfaatler, değerler ve tarih çevresinden biçimlenirler,
- Görece kısa süreli bir dizi özgül gaye ve hedefin yerine getirilmesi için oluştururlar.

Yukardaki açıklamaya bakarsak takım kavramının bir örgüt için takım çalışanlarının ve takım çalışmasının önemini anlayabiliriz. Çünkü örgütsel bağlılığı tam manasıyla etkileyen ilkelerden biri, işgörenin iş arkadaşlarına olan bağlılığıdır. Örgütsel bağlılık üzerindeki iş arkadaşlarına olan bağlılık seviyesinin, işe bağlılık gibi kuvvetli olmamasına karşın, sosyal katkının kurumsal olarak örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Örgütten kopma, bir açıdan iş arkadaşlarından kopma manasına geldiğinden kişiler sosyal ilişkileri sürdürülerek örgütte devam etmeyi yeğlerler (Balay, 2000: 63). Yapılan araştırmalar, iş arkadaşları ile ilişkilerin müspet veya menfi olmasının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir.

#### **2.4.14. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü yönetim uygulamalarının başarısında kritik bir ilkedir. Örgüt kültüründe meydana gelen farklar takım çalışmasına, bilgiye, paylaşıma ve iletişime verilen önem ve öncelik farklılıklarında kendini ortaya çıkarır. Örgütü bir arada tutan, birleştirip bir bütün haline getiren ve diğerlerinden ayıran özellikler dizisi kültürdür. Örgütte bir bütün olarak kabul edilen gayeler, inançlar ve değerler düzeninin bir bütünüdür (Barutçugil, 2013: 450).

Örgüt kültürü, örgüt çevresiyle ilgili, örgütsel yansımaların şekillendirdiği bir kültür çeşididir. Örgüt kültürü, bir örgüt düzeni içinde birlikte paylaşılan bilinen ve kabul edilen durağan inançlar, tutumlar, davranışlar ve değerler olarak tanımlanabilir (Oudenhoven, 2001: 103). Örgüt kültürü, bir dizi sembol, tören ve tercihten meydana gelir (Erdem, 2007: 64).

Yukarıda ki tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere örgüt kültürüne ait bir takım ayırt edici özelliklerinin olduğu fark edilecektir. Bu özellikler; örgüt içinde üyeler tarafından özümlenen kıymet ortaya çıkması, bu kıymetlerin olduğu gibi Kabul edilmesi ve kıymetlerin üyeler için simgesel anlamlar taşımasıdır (Özkalp, 2003: 112).

Örgüt ani bir tehlike ile karşılaştığı bir anda örgüt üyelerinde, örgütsel bağlılık ve örgütsel değerlerle bir bütünleşme olacak, bu ani tehlikeli durum karşısında işgörenlerin örgüte bağlılığını yükselten faktör ise örgüt kültürü olacaktır (Başyigit, 2006: 61).

Küresel rekabete karşı ayakta kalabilmek için günümüzde birçok kurum yeniden yapılanma adı altında yönetim sistemini yeniden tasarlama fikrine gitmektedir. Örgütlerin varlığını ve konumunu geliştirip iyileşmeye gidebilmesinin arkasında örgüt çalışanlarının örgütsel süreçlerdeki rolünün en yüksek seviyeye taşınması ile başarısını uzun süreli olarak konumlandırabilecek şekilde tasarlanması ve bunun örgüt bütününe taşınması gerekmektedir (Okay, 2005: 19).

#### **2.4.15. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet için, genellikle iş ortamında kişilerin adalet düşüncelerinden yola çıkan ve tanımı yapılmaya çalışılan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Literatürde örgütsel adaletle ilgili yapılan tanımlamalardan örnek verecek olursak, (Al- Zu'bi, 2010: 102,

akt., Yeşil ve Dereli, 2012: 106), örgütsel adaleti, “çalışma ortamı ile doğrudan ilişkisi olan ve iş ortamında adaletin rolünü tanımlayan bir kavram” olarak nitelendirmiştir (Greenberg, 1990, akt., Yeşil ve Dereli, 2012: 107). Örgütsel adaleti, “çalışanların işle ilgili konularda adalet algıları ile ilgili bir kavram” olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel adalet, işgörenlerin yetkilendirilme, görev dağılımı, ücret seviyesi, mesaiye uyum şartları, ödül dağıtımını gibi yönetsel kararları değerlendirme sürecidir (İnce ve Gül, 2005: 76). Örneğin, işe yeni başlayan, aynı niteliklere sahip ve benzer vazifeleri icra eden iki işgörene farklı ücretin uygun görülmesi, özellikle daha az ücret alan işgörenin çalıştığı kurumda örgütsel adaletin güçlü olmadığını düşünmesine sebep olacak, bunun sonucunda da o çalışanın örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir (İnce ve Gül, 2005: 76-77).

Kurumda örgütsel adalet algısını etkileyecek bütün çalışanların başlıca ilkeleri şunlardır: dürüstlük ve doğruluk, önyargılı olmama, meslek ahlakına uygunluk, şikayetleri ciddiye alma, esnek olma ve kararlara katılma. Bu şartlara uyulduğu zaman işgörenlerin örgütsel adalet düşünceleri müspet olarak değişecektir. Aksi durumda ise menfi sonuçlar doğuracaktır (Eren, 2010: 553).

#### **2.4.16. Ücret Düzeyi**

Diğer etkenlerin örgütsel bağlılığı etkilemesinin yanında örgütsel bağlılık açısından en önemli ilkelere biri de ücret düzeyidir. Ücret düzeyi, örgütte çalışanın, duygularını etkileme gücü daha fazladır. Bir tek maddi getiri sağlamakla kalmaz aynı zamanda kurumda ve sosyal çevrede işgörenin statüsünü de simgeleyen belirleyici bir unsurdur (Gözen, 2007: 61).

Günümüz dünyasında hızlı değişim, ücretlendirme bir tek örgüt çalışanlarını ödüllendirme ve motive etme bakımından değil, aynı şekilde örgütü daha üst seviyelere taşımak içinde ciddi bir göreve sahiptir. Ücretlendirme yönteminin örgütsel bağlılık ile uyum içinde olması stratejik amaçlara ulaşılabilmesi için çalışanların bu gayede desteklenmesi ve yönlendirilmesi bakımından önemlidir (Saldamlı, 2009: 37).

Ücret, örgüt tarafından uygun duruma getirilen önemli bir faktör olup, işin cazibesini artırmakta ve işgörene verilen daha fazla bir ücret, genellikle daha fazla örgütsel bağlılıkla neticelendirilmektedir (Balay, 2000: 68). İşgörenler kurum yönetiminin ücret koşullarını ne kadar çok adaletli ve dengeli olarak düşünürlerse bağlılıkları da o miktarda

fazla olacaktır (İnce ve Gül, 2005: 73). Bu konu üzerinde yapılan bazı çalışmalarda ücret düzeyinin işten ayrılma nedenlerinin en önemli sebeplerinden biri olduğu ileri sürülmüştür.

#### **2.4.17. Stres**

Stres, canlının bedensel ve ruhsal boyutunun zorlanması ve çökmesi ile kendini gösteren bir durumdur. Canlının tehdit altında olduğu stres durumunda kişide hem bedensel, hem psikolojik durumda art arda olay ortaya çıkar (Baltaş ve Baltaş, 1996: 23).

Birçok araştırma örgütsel stresi ele almış ve çeşitli boyutlarda incelemiştir. Yapılan birçok araştırma neticesinde elde edilen bilgileri genel olarak iki ana nokta toplayabiliriz (Kahn ve Byosiere, 1995: 198).

-Vazifenin içeriği ile ilgili maddeler; çeşitlilik, tek düzelik, karışıklık, sadelik, ve iş ortamındaki fiziksel koşullar gibi faktörleri içine almaktadır.

-Görevin sahip olduğu özellikler; öncesinde işi sosyal durumda ele alan, ilk basamak yöneticileri ile iş arkadaşlarının ilişkilerini, hür bir iradeyle karar alamamanın yanında iş anlaşmazlıkları, verilen vazifenin zorluğu veya anlaşılmaz oluşu ve çok fazla sorumluluk, iş yükü gibi kavramları da içermektedir.

Normal yaşamın içinde stres nasıl varsa çalışma hayatında stres ile yaşama oranı çok daha fazladır. Yukarıda belirttiğimiz gibi kesinlikle stresin çok fazla sebepleri vardır ve örgütler için bu etkenin örgüte maliyetleri de çok fazladır. Bundan dolayı kurumlarda stresi bitirmek ve zararını en düşük seviyeye indirmek için birçok yol geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bu yollar geliştirilirken üç gaye hedeflenmektedir: (Özkalp, 1989: 161)

-Strese yol açan nedenleri algılayıp ortadan kaldırmak veya kontrol altına almak

-Stresin tesirini yok etmek

-Kişileri stresle baş etme konusunda daha güçlü kılarak, dayanıklılık seviyelerini arttırmak.

#### **2.4.18. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması**

Rol çatışması, bir kişiden, uyum içinde olmayan veya sürtüşen iki ya da daha fazla görevi yürütülmesinin istenmesi ve koşulların yetersiz olması sonucunda meydana gelen bir durumdur (Sabuncuoğlu, 2008: 35). Genellikle ara basamakta olan kişilerin problemidir. Üst yönetimden gelen buyrukla en alt basamaktakilerden yapılması

istenilenleri gerçekleştirmek her daim çok kolay olmaz. Özellikle bu tür vazifelerde şahıslara verilen yükümlülüklerle haklar aynı oranda değildir. Ara basamaktaki kişi çok kısıtlı haklarla geniş yükümlülüklerini yerine getirmek zorundadır. Bir çok kez bu durum alt ve orta kademeler arasında gerginliğe ve sürtüşmeye sebep olur (Baltaş ve Baltaş, 1990: 89).

Rol belirsizliği ise kişilerin tam olarak nasıl hareket edeceklerini bilememe durumlarıdır (Kırel, 2003: 197). Rol belirsizliğinde işin gayesinin tam anlamıyla ne olduğunu bilmemek, yürüttüğü işin bütününe ne anlam ifade ettiğinden tam anlamıyla haberdar olmamak, işgörenlerde gerginlik ve isteksizliği ortaya çıkarır. Bir diğeri çalışanın sorumluluk sınırlarının iyi belirtilmemiş olması, vazifenin çalışandan beklediklerinin net olmaması, kişileri belirsizliğe ve çelişkiye düşürmektedir.

Bir kurum içinde örgütsel rollerin yürütülmesinde öngörüsüzlüğün ve çatışmanın olmaması örgüt tarafından kabul görünken, rol belirsizliği ve sürtüşmenin olması ise örgüt için uyumsuzluk ve olumsuzluk olarak kabul görülmektedir.

İşgören için bu durum örgüt dışı etkenlerin çekiciliğini artırmakta ve örgütsel bağlılığı da düşüren bir faktör olmaktadır. Göreve yönelik değişkenlerin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemesi, işgörenin net bir şekilde ifade edilmiş ve başarılı olduğu takdirde doyum noktasını artıran vazifeler olduğu sürece mümkündür (İnce ve Gül, 2005: 83).

#### **2.4.19. Örgüt Dışı Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında bir önceki açıklamalarda kişisel ve örgütsel faktörleri belirttik. Bu faktörlerin dışında kalanlar ise örgüt dışı faktörler (yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, profesyonellik, işsizlik oranı ve ülkenin sosyoekonomik durumu ) olarak sıralayabiliriz. Bu başlık altında inceleyeceğimiz faktörler sadece profesyonellik ve yeni iş bulma olanakları olacaktır.

#### **2.4.20. Profesyonellik**

Profesyonellik, kişinin mesleğini özümsemesi ve mesleki değerlerini algılayıp içselleştirmesidir. Profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır (Cengiz, 2001: 14).



Profesyonelleri öne çıkaran 4 önemli nokta bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 84);

- Profesyoneller örgütler oluşturarak, kongre ve topluçalışım gibi türlü toplantılara katılırlar.
- Sosyal sorumluluklara sahiptirler.
- Şahsi ilkelerine inanırlar.
- Özerklik teklifinde bulunurlar.

Profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını meydana çıkarmaktadırlar. Profesyoneller şahsi ilkelerini koyan, özgür davranan kişilerdir. Profesyoneller için ya mesleğine bağlılık önemlidir ya da örgütüne bağlılık önem kazanır. Çalıştıkları kurumlar, mesleki olgunlaşmaya destek oluyorsa, bu açıdan işgörenlerin mesleki bağlılıkları negatif etkilenirken örgütsel bağlılıkları pozitif açıdan etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 85).

Profesyoneller mesleki tecrübe ve olgunlaşmanın yanında içinde var oldukları kurumun belirlemiş olduğu gaye ve hedef içinde çaba göstermek zorundadırlar. Profesyoneller hem mesleki bağlılıkları hem de ferdi oldukları kuruma karşı sergilemiş oldukları bağlılık içinde kalıp sürtüşme yaşayabilirler.

Bu sürtüşmeleri gidermek için insan kaynakları bölümü profesyonel çalışanlarının mesleki bağlılıklarını var eden gelişimlerini de önemseyerek kariyer planlamaları yapmalı ve örgütsel bağlılığı da daim kılan çalışmalar gerçekleştirmelidirler (Çelik, 2012:44).

#### **2.4.21. Yeni İş Bulma Olanakları**

İşgörenin bağlılığını etkileyen en önemli ilkelerden biri işe başladıktan sonra yeni bir iş bulma olanağıdır. Gelişmekte olan ve işsizlik oranının çok olduğu ülkelerdeki gibi bizim ülkemizde bu etkeni daha da önemli kılmaktadır.

Başka bir işe yerleşme imkanının az olması, örgütsel bağlılığı yükselttiği konusunda ortak fikir bulunmaktadır (Balay, 2000: 85). Bunun dışında günlük hayatta evden işe, işten eve gidiş gelişlerde, ulaşım şartları, ulaşım sürecinden dolayı yolda harcanan toplam zaman ve şehir hayatının sunduğu diğer sosyal fırsatlar kişinin hem yaşam doyumuna hem de iş doyumunu etkilemektedir. Hayatın bütününde şahsın kafasındaki yaşamı ile ilgili bütün ölçütleri kapsar (Saldamlı, 2008: 698).

Yeni iş bulma şansının az olmasının örgütsel bağlılığı yükselttiği konusunda görüş birliği bulunmaktadır (Gilbert ve Ivancevich, 1999: 385). Yeni iş bulma şansı olmasına rağmen örgütün hareketli bir ferdi olarak devam eden ve örgütü ile kimlikleşmiş olan bir işgörenin, yeni iş bulma şansına sahip olmadığı için örgütteki pozisyonunu kaybetmemeye çalışan bir kişiden daha fazla örgütsel bağlılık sergilemesi beklenebilir. Bu noktada eğitim, işten ayrılma düşüncesini etkileyen önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, eğitim ve bilgi çıtası yüksek olan eğitilmiş işgörenlerin yeni iş bulma şansları daha fazladır (Leong vd. 1996: 1345).

## **2.5. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

### **2.5.1. Davranışsal Yaklaşım**

Mowday, Porter ve Steers'e göre, davranışsal yaklaşım, kişilerin belli bir kuruma uzun bir zaman devam etmeleri (örgüte kilitlenmeleri) durumu ve bu durum nasıl başardıkları ile ilgili bir süreci gösterir. Becker' e göre bağlılık, ekstra fayda elde eden kişilerin gösterdiği ve birbirleriyle çelişmeyen davranışlar bütünüdür.

Bahsi geçen ekstra faydadan anlaşılan, kişinin sosyal bir örgüte katılarak kazandığı gerek ekonomik gerekse sosyal ekstra faydalardır. Bu ekstra faydalar; zamanla kişiyi belirli tutumlar doğrultusunda hareket etme baskısıyla sınırlamakta, elde ettiği ekstra faydaları kaybetmekten ya da yenilerine elde edememekten tedirginliğini yaşayan kişi örgüt üyeliğine devam etmek zorunda kalmaktadır. Başka bir açıdan kişi, örgütün şahsından beklediği davranışları gerçekten samimi bulduğu için değil, zorunluluk fikrinden dolayı yerine getirmektedir.

Davranışsal bağlılık, yaşanan geçmiş tecrübe ile uyum durumuna göre örgütlerine bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Bu amaç doğrultusunda, davranışsal bağlılık gösteren kişilerin, örgüte değil faaliyetlerine bağlılık gösterdikleri ifade edebiliriz.

Sonuç olarak, davranışsal bağlılık yaklaşımında; işgörenler, bir varlıktan ziyade, belirli bir noktadaki bir eyleme (bir örgütte çalışmayı devam ettirmek gibi) bağlılık bulunuyor gibi algılanmaktadır. Bağlılığa ilişkin davranış bu yönden, belli bir yöndeki bir eyleme olan bağlılığın neticesi olarak düşünülmektedir.

### 2.5.2. Tutumsal Yaklaşım

Porter, Steers ve Mowday tarafından geliştirilen tutumsal yaklaşım örgütsel bağlılığı, "bir kişinin örgütle özdeşleşme ve etkileşme derecesi" olarak tanımlamaktadır. Başka bir açıdan örgütsel bağlılık, kişinin örgüte hissettiği pasif bir sadakatin dışında, kişilerin şahıslarından bir şeyler katma noktasında arzulu oldukları hareketli bir durumu ifade eder.

Bundan dolayı, Mowday vd.'ne göre kişilerin elde ettikleri örgütsel bağlılık seviyeleri bir tek itikat ve fikirlerinden değil algılanabilen davranışlarından da görülebilmektedir. Mowday, Porter ve Steers'e göre, tutumsal bağlılık insanların, örgüte olan bağı, düşündükleri sürece odaklanmaktadır. Bu durum birçok açıdan, kişilerin kendi değer ve amaçlarını örgütün değer ve amaçlarına yakın buldukları bir fikir biçimini yansıtır.

### 2.5.3. Normatif Yaklaşım

Wiener'in geliştirdiği normatif yaklaşıma göre bağlılık, kişinin örgütsel gayeler ve çıkarlar ışığında davranmasını sağlayan "içselleştirilmiş normatif inançlar bütünü" olarak ifade etmektedir. Buna göre kişisel davranışın özünde; kişinin insanların şahsına nasıl davranması gerektiği yönüne ilişkin itikatlarını ifade eden "sosyal normatif inançlar" ile net bir davranış konusundaki kişisel etik ölçülerini ifade eden "bireysel normatif inançlar" yer almaktadır.

Bu yaklaşıma göre; kişinin bağlılık duyduğu toplumsal birimlere sadakat ve sorumluluk duygusu geliştirmesi açısından ahlaki bir yükümlülük duyumsaması (**genelleştirilmiş sadakat ve sorumluluk değerleri**) ve kişinin örgüt misyonunu, hedeflerini değerlerini idrak ederek bunları kendi hedefleri ve değerler modeliyle uyumlaştırması (**örgütsel özdeşleme**) bağlılığın odak noktalarıdır.

Normatif bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgütten ayrıldıkları zaman diğer çalışanların onlar hakkında ne düşüneceklerini çok fazla önemserler; işverenlerini hayal kırıklığına uğratmayı ve güvenilmez bir tutuma sebep olmak istemezler ve örgütten ayrılmalarının iş arkadaşları açısından başarısızlık olarak algılanacağını düşünürler.

### 2.6. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Randall (1987), örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin kişiye ve örgüte yönelik müspet ve menfi sonuçlarını ele almıştır.. Bu açıdan meydana çıkan bağlılık düzeyleri düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık olarak sıralanabilmektedir.

### **2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık**

Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde kişi, şahsını örgüte bağlayan kuvvetli tutum ve davranışlardan yoksun olmakla birlikte şahsın üretkenliği, yaratıcılığı ve gelişme ve yenileşmeye açıklığı meydana çıkabilir. Ayrıca kişi örgüte karşı düşük düzeyde örgütsel bağlılık hissettiği için başka iş olanaklarını araştıracaktır. Bu durum, insan kaynaklarının önemini artırır ve bu kaynakların daha verimli hale getirmeyi sağlayabilir. Örgüt özden kaynaklanan ve gayri resmi olan bu iletişim ağından vaktinde değerlendirebilirse kendisine maliyet çıkarabilecek problemlerin üstesinden gelebilecektir.

Örgüte düşük seviyede bağlılık duyan çalışanlar, kişisel vazifeyle alakalı çabalarda geri durdukları gibi, grup bağlılığının oluşturulmasında da en az efor gösterirler. Bundan dolayı bu çalışanlar örgütte “duygusuz çalışanlar” olarak tanımlanmaktadır.

Düşük örgütsel bağlılık çoğu zaman yüksek düzeyde çalışan devri, yüksek devamsızlık, işe geç kalma, verimsiz iş kalitesi ve aynı zamanda örgütte kalma duygusunun yok olması gibi sonuçlarıyla bağlantılı bulunmuştur (Balay, 2000: 85- 86, Bayram, 2005: 135, Vural, Coşkun, 2007: 151).

Negatif sonuçlarının dışında örgütsel bağlılığın az olmasının çalışan ve kurum açısından pozitif getirileri de vardır. Bağlılığı az olan işgörenler başka iş alternatiflerini düşünecekleri için kurumlar, bu tarz çalışanlardan vaz geçerek, yerlerine başarımları yüksek, örgüte bağlılık duyacak çalışanları bulmaya ve bu kesim çalışanlarla devam etme kararındadırlar. Bağlılığı az çalışanlar güdülenmeleri düşük işgörenler olmaktadır.

Güdülenmeleri olmayan çalışanların işe karşı yararlı ve aktif çalışmaları da zordur. Bu şekilde işgörenlerin iş değiştirmeleri şahısları için güdülenmeleri sağlamaları, kurumları için de aktif çalışabilecek iş gücünün araştırılması anlamına gelebilmektedir (Somuncu, 2008: 40-41).

### **2.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık**

Kişi tecrübesinin güçlü, ancak örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam manasıyla olmadığı bağlılık şeklidir. Bu düzeyde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden yeniliğe açık hale getirmesine izin vermezler. Bu açıdan şahıslar kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler.

Çalışanlar, kurumun bir takım kıymetlerini kabullenme yeterliğine sahip olmakta,

kurumun beklentilerini sağlarken, diğer açıdan kurumla bir bütün olmayı bir açıdan da şahsi kıymetlerini korumayı sürdürmektedir.

Ölçülü seviyede bağlılık, her daim pozitif neticeler ortaya koyamayabilir. Bu seviyedeki çalışanlar toplumsal sorumluluk ile örgüte içten bağlılık arasında bir gel git ya da sürtüşme yasarlar. Bu nokta bir durumda kalamayan ve kurumun faydasız işleyişine sebep olabilir (Balay, 2000: 88-89, Bayram, 2005: 136, Vural, Coşkun, 2007: 152).

### **2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde ki kişiler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Bu bağlılık düzeyi kişiye meslekte başarı ücrette tatmin edici doyum noktası sağlayabileceği gibi örgüt, çalışanın sadakatının karşılığında kişiye yetki devrederek ve onu üst görevlere atayarak bir şekilde ödüllendirmektedir. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren kişilerin, işin kendisinden örgütteki geleceklerinden, denetimden ve çalışma arkadaşlarından doyumları daha fazladır.

Yüksek seviyede bağlılığın bir negatif sonucu da, örgütün faydası düşünülerek yapılan illegal ve ahlaki olmayan davranışların sergilenmesidir.. Yüksek bağlılığı olan çalışanlar, kurumun kıymetlerini şahsi kıymetlerinden daha nitelikli görmektedirler (Somuncu, 2008: 43).

Bağlılığın neticesi bağlılığın seviyesi ile ilgili olarak pozitif ya da negatif olabilir. Örgütsel gayeler kabul edilebilir olmadığında çalışanların yüksek seviyedeki bağlılığı kurumun parçalanmasını çabuklaştırırken, gayeler akla ve mantığa uygun ve kabul edilebilir olduğunda yüksek seviyede bir bağlılığın etkili davranışlarla neticelenme ihtimali vardır (Gözen, 2007: 79).

### **2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgütsel bağlılığın sonuçları; bireysel, çalışma grupları bakımından ve örgütsel bakımından sonuçlar olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

### **2.7.1. Bireysel Bakımdan Sonuçları**

Örgütsel bağlılık bağlamında bireylerin bağlılıklarına bakıldığında ortaya çıkan detaylar, azalan devamsızlık ve işgücü devri ile örgütün gelişmesi ve başarısı için daha yüksek çaba harcama olarak düşünülebilir.

Meydana çıkan bu neticelerin kişisel bakımından olduğu kadar örgüt bakımından da örgüt verimliliğini düşürmesi açısından önemli olduğu kesindir. Araştırmalar çalışan niteliklerinin bağlılık ile ilgili olduğu yönünde hemfikirdirler. İşte devam etme fikri, kişilik nitelikleri ve deneyimlerin bağlılıkla alakalı olduğu görülmüştür (Çelik Keleş, 2006: 94).

### **2.7.2. Çalışma Grupları Bakımından Sonuçları**

Araştırmacılar tarafından bu konu çok fazla incelenmemesine rağmen grup çalışanlarının bağlılık hissiyatları örgütler açısından önemlidir. Bir kurumda çalışma gruplarının birlikte hareket etmeleri ve örgüte bağlılık duygusuna sahip olmaları, örgüt tarafından sağlandığı zaman müspet neticeler ortaya çıkaracaktır. Konu hakkında Meyer ve diğerleri (1997) şu fikri öne sürmüşlerdir: Örgüte bağlı çalışanlardan meydana gelen gruplar daha düşük bağlılık hisseden üyelerden meydana gelen gruplara göre, daha çok üyenin varlığını, kalıcılığını ve etkililiğini yaşarlar.

Kuruma yüksek seviyede bağlı çalışanlar işe devamsızlık konusunda ve işi terk etmeye daha düşük eğilimlidirler. Gruplar arasında yapılan çalışmalar bağlılık seviyesi az olan kişilerin, yüksek bağlılığa sahip kişilerin oluşturduğu gruba dağıtılarak onların da bu şekilde bağlılıklarının yükseltireceği düşünülmektedir (Kaya, 2007: 18).

Grup üyelerinin birbirlerine bağlı olan ilişkilerinin kuvvetli olması grubun birbirine kenetlenip bir bütün olmasını sağlar. Bu kenetleme ise, grubun etkileşimine ve sosyal ilişkilerin gelişimini yüksek noktaya taşıyacağından böylece grubun bütünlüğü güçlenecektir (Çelik Keleş, 2006: 94).

### **2.7.3. Örgütsel Bakımdan Sonuçları**

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın seviyesi ile ilgili olarak pozitif ya da negatif olabilmektedir. Örgütsel gayeler kabul görülebilir olmadığından çalışanların yüksek seviyedeki bağlılığı, örgütün parçalanmasını sebep olabilmektedir. Başka bir açıdan

gayeler mantıklı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek seviyede bir bağlılığın etkin davranışlarla neticelenmesi olanağı bulunmaktadır. Bağlılık kurumdan ayrılma düşüncesi ile düşük seviyede; çoğalan devamsızlık ve gecikme, düşük başarı, gibi vaz geçme fikirleriyle ise, daha yüksek seviyede ilişki içindedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 52). Örgütsel bağlılığın örgütsel bakımdan sonuçları aşağıda geniş olarak belirtilmiştir.

#### **2.7.4. Performans**

Performans, kişinin özellik ve istidatlarının işe yönelik olarak düzenlenmiş olan işletme başarı ölçütleriyle karşılaştırılmasıdır. İşletmelerin gayelerine ulaşması, işgörenlerin iş ortamında sergiledikleri başarıya bağlı olduğundan, işgörenlerin performanslarının örgüt için taşıdığı önemi nettir (Gümüştakin ve Öztemiz, 2005: 280).

Bireyin çalışma adabını oluşturan öğeleri temel alan örneklerden birine göre çalışanın performansını ortaya çıkaran öğeler şu şekildedir: İşe karşı merak duyulan ilgi, işin imkan verdiği gelişme, yetenek, ve ilerlemeyi sağlayan imkanlar, iyi belirtilmiş amaçlar, etkinliklerine yönelik geri besleme, emeğin karşılığı olan başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın karşısında ise yaptırımın olması, işin yürütülmesi için gerekli olanaklara ulaşabilme yetkisi (Örücü ve Kanbur, 2008: 88). Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın işgörenlerin işe bağlılıklarını, vazifelerini icra etme konusunda gösterdikleri çabayı ve akabinde iş performansını tetiklediği ve örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Bayrak Kök, 2006:299; Gözen, 2007: 39).

#### **2.7.5. Devamsızlık**

Devamsızlık, işletmelere bir tek üretim ve verimlilik bakımından değil, örgütteki diğer işgörenlerle olan iletişim bakımından negatif tepkileri ve maliyeti artıran bir problemdir. Bunun dışında örgüt içi sosyal ve psikolojik tedirginliğin bir göstergesidir. Verimliliğe aykırı davranışa neden olan devamsızlık, işgörenin bilerek veya mahsus sergilediği davranıştır (Demirel, 2009: 124).

İşe devamsızlığa sebep olan ilkeleri dört kümede toplayabiliriz:

- Demografik özellikler
- Psikolojik unsurlar

- Devamsızlık kültürü
- İşletme Kontrol politikası

Psikolojik unsurlar iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla alakalıdır. Örgütsel bağlılığı iyi olan bir çalışanın iş tatmini yükselerek, çalıştığı kuruma duygusal açıdan bağlanmakta, kurumuyla özdeşleşmekte, iş adanmışlığı yükselmekte ve daha düşük devamsızlık tavrı göstermektedir (Şahin, 2011: 26).

### **2.7.6. İşe Geç Gelme**

İşe geç gelme, çalışanların işinin başında bulunması gereken vakitten daha geç işine gelmesi olarak düşünebiliriz (Çelik Keleş, 2006: 97). Örgütsel bağlılık bakımından önemlenecek nokta çalışanların vasıtalarının bozulması, çevresel şartlar, hava şartları, aksilikler, hastalık gibi istenmeyen durumlar dışında bilerek şahsi düşünceleriyle işe geç gelmeleridir. Devamsızlıkta da açıklandığı gibi geç gelme tavrında çalışanın çalışma takımı ve işletmenin denetim politikaları etkilidir. Çalışanların çalışma takımında işe geç gitme durumunda herhangi bir negatif davranış gösterilmiyor ve bu kabullenmiş bir gelenek haline dönüşmüşse işe geç gelme durumu yaygınlaşmaktadır.

Başka bir açıdan işletmenin bu durumdaki denetim sistemlerinin etkinliği oranında işe geç gelme durumlarını artırabilir ya da azalttırabilir. Bu geçen sebepler dışında işe geç gelme tavrı psikolojik kaynaklı ve bu iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkla alakalıdır (Şahin, 2011: 27-29).

Örgütsel bağlılık ile işe geç gelme tavrı arasında anlamlı ve ortak bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılığı kuvvetli olan kişiler işe vaktinde gelme gibi kurum kıymetleriyle örtüşen davranışlar gösterecektir (Bakan, 2011: 241). Araştırmaların neticesinde bağlılıkla işe geç gelme arasında menfi açıdan çok kuvvetli bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (İnce ve Gül, 2005: 96).

### **2.7.7. İşgücü Devir Hızı Ve İşten Ayrılma Niyeti**

Örgütsel Bağlılık; bir kuruluşun üyeliğine devam etme çizgisinde kuvvetli bir istek, kuruluşun ismine yüksek seviyede emek verme arzusu ya da kuruluşun gaye ve kıymetlerine içten bir itikadı ve kabullenmişliği ifade eder (İbicioğlu, 2000: 19). Örgüte bağlılıkları olmayan kişilerin şahıslarını kurumun bir ferdi olarak görmedikleri



için işten bağını koparma olabilme durumu daha fazla olması tahmin edilmektedir (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 96).

Örgüte bağlılığın değer verilen davranışsal neticelerinden biri, işgücü oranının düşmesidir. Örgütsel bağlılık seviyeleri fazla çalışanlar, kuruma daha çok devam etmeyi ve kurumun gayesi bakımından çalışmayı istemektedirler.

Netice olarak ayrılma oranları zayıftır. Bilimsel incelemelerin bir kısmının neticesi örgüte bağlılık ile iş gücü oranı arasında matematiksel açıdan önemli derecede bağlı olduğunu ortaya koymaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 23). Yapılan araştırmalarda, işten vazgeçme düşüncesinin, zayıf örgütsel bağlılığın ve işin farklı bölümlerine ilişkin tatminsizliğin bir neticesi olarak meydana çıktığı ve örgütsel bağlılığın fazla olmasının işten vazgeçme düşüncesini azalttığı belirgin kılınmıştır (Sabuncuoğlu, 2007: 617).

Çalışmanın bu bölümünde Örgütsel Bağlılık konusu detaylı bir şekilde ele alınmış olup, bir sonraki bölüm de ise İş Tatmini konusu ele alınacaktır.

### 3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

1980’lerde ortaya çıkan katı küresel rekabet koşulları karşısında örgütlerin ayakta kalabilmek için yeni ve farklı stratejiler ortaya çıkarmaya zorunlu hale getirmiştir. En çok 1990’lardan itibaren yöneticilerin kullandığı anahtar sözcükler “çalışan tatmini”, “çalışan bağlılığı” ve “müşteri tatmin” olarak değişmiştir.

Hizmet veren işletmelerdeki sayının artışı bu kavram değişikliğine ortam hazırlamıştır. Bu artış işgörenlerin müşterilerle daha çok iletişim içinde olmasına sebep olmuştur. Bu açıdan bakıldığında işgörenler örgütlerin müşteri karşısındaki imajının bütünleyici ve etkileyici bir parçası haline gelmiş ve örgütlerin başarısında ciddi bir rol almaya başlamışlardır.

Çünkü doyuma ulaşmış müşteriler hizmet alım sürecini tekrarlar ve dilden dile müsbet bir söylentinin artmasını sağlarlar. Bu şekildeki müsbet durumlar de daha verimli ve büyük pazar payı ve daha fazla kâr olarak geri döner (Bitner, 1990: 69- 82).

Özellikle iş tatmininin, işgörenin duyguları ve tecrübeleri ile doğrudan bağlantılı olması; işgörenlerin işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen faktörlerin neler olduğu ve işlerinin detaylarıyla ilgili niçin farklı duygular besledikleri konuları incelenmiştir.

Yapılan bu incelemeler sonucunda iş tatmininin sadece işgörenin tüm ihtiyaçlarının tedarik edilmesi ile değil; işgörenlerin şahsı için neleri önemseydiği ve onların bu önemseydiklerini ne kadar çok arzuladıklarıyla da ilgili olduğu ortaya çıkmıştır (İmamoğlu vd., 2004: 168).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak; iş tatmininin bireyin işinden beklentileri ve işinin şahsına sunduklarının birbiriyle uyumluluğu sonucu ortaya çıktığını ifade etmek mümkündür.

İş tatmini yazını incelendiğinde iş tatminini ölçmek maksadıyla ortaya çıkmış birçok ölçek karşımıza çıkmaktadır. Bu ölçeklerin bir kısmı genel iş tatminini (overall job satisfaction) ölçmek için tasarlanmış olup genel birkaç sorudan (örn: genel olarak işinizden ne kadar memnunsunuz?) ibarettir.

Bir kısmı da çeşitli iş ilkelerinden alınan iş tatminini (örn: yönetim, iş arkadaşları, çalışma ortamı, ücret vb.) ölçmek maksadıyla tasarlanmıştır. Bu ölçek farklı bir alt ölçeklerden meydana gelmiştir. Her iki tür ölçeğin de farklı kullanım alanları vardır.

Örneğin genel iş tatmini ölçeği yetkililer tarafından işgücünün belli bir kesiminin toplam iş tatminini ölçmek amacıyla kullanılabilir. Çeşitli iş ilkelerinden derlenip alınan iş tatminini ölçen ölçekler ise bir örgütünü işgörenlerinin tatmin düzeylerini arttırmak için talep ettiklerinde ya da işgörenlerin örgütten kopma isteklerinin nedenlerini öğrenmeyi düşündüklerinde daha verimli olabilir. Yapılan bazı deneysel çalışmaların genel iş tatmini ile alt ölçeklerin toplamının hiçbir şekilde eşit ölçümler göstermediğini öne sürmektedirler (Scarpello ve Campbell, 1983: 578).

(Scarpello ve Campbell, 1983: 595) kendi yaptıkları çalışmada bu tarz ölçeklerin genel iş tatminini ölçmek düşüncesiyle kullanılmasının yanlış olduğu görüşünde olduklarını belirtmişlerdir.

Buna karşın (Saari ve Judge, 2004: 400) yaptıkları yazın taraması neticesinde örgütlerin iş tatmin seviyesini ölçmek için kolaylıkla genel bir ölçek kullanabilecekleri gibi, aynı zamanda alt ölçeklerin toplamının da bu genel ölçek yerine kullanılabileceğini savunmuşlardır. Söz konusu ölçekler içinden en fazla kullanılanlarla ilgili detaylı bilgilere Çizelge 3.1’de yer verilmiştir.

Ölçek adı	İlgili yazar
Hoppock’s Job Satisfaction Scale	Hoppock -1935
The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)	Weiss, Dawis, England ve Lofquist -1967
The Job Descriptive Index (JDI)	Smith, Kendall ve Hulin-1969
The Job Diagnostic Survey (JDS)	Hackman ve Oldham- 1975
Michigan Organizational Assessment Questionnaire Subscale	Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh -1979
The Job Satisfaction Survey (JSS)	Paul Spector -1985
The Job in General Scale (JIG)	Ironson, Smith, Brannick, Gibson ve Paul -1989

Kaynak: Spector (1997: 8-19)

Çizelge 3.1. İş tatmini ölçekleri

### 3.1. Kuramsal Çerçeve

Öncelikle kişinin bazı arzu, gereklilik veya beklentilerinin olması durumunda tatminden bahsedebilmek mümkün olur. Bu gerekliliklerin tedarik edilebilmesi için birey belli

davranışlarda sergiler. Bu davranışlar neticesinde başından beri belirlenen gayelere varılırsa kişi tam manasıyla mutmain olur; eğer bu gayelere ulaşılmazsa tatminsizlik yaşar. İlk başta bir ihtiyaç ile başlayan, bu ihtiyaçların karşılanması için yapılan hareketle devam eden ve ayrıca ihtiyaçların giderilmesi durumunda tatminle sonuçlanan bir döngü meydana gelmektedir. Bundan dolayı kişi bakımından tatminin giderilmesi yönündeki bu davranışa yönelik dürtüye “güdü” adı verilir. Kısacası çalışanın işinde gösterdiği özveri kişinin gayeye ulaşma noktasında ne kadar fazla

güdülenmiş olduğu ile alakalıdır. Üretmeye, çalışmaya, kendiliğinden katmaya hevesli olan bir çalışanın işinde kazanacağı, bu bilgi kazancı neticesinde de amirlerinden övgü ve beğeni görmesi ve tabii ki ödüllendirilmesi ile iş tatmini yaşayacağı düşünülmektedir.

iş tatmini bir biçim olarak, davranış tutumunu kapsayan motivasyon teorilerinden farklı olmasına rağmen ilk defa iş tatmininin sistematik bir şekilde irdelenmesi motivasyon kuramlarıyla olmuştur (Yüksel, 2005: 294). Fakat insani tutumlarının karmaşıklığı ve tutarsızlığı sebebiyle motivasyon kuramlarının herhangi birisinin yalnızca motivasyon ve iş tatmini düşüncesini bir bütünlük içinde inceleyip açıklayabildiğini söylemek zordur (Can vd., 2001: 308).

Literatürde iş tatminini ile de bağlantı sağlanabilecek motivasyon kuramlarını iki kümede incelemek mümkündür: kapsam ve süreç teorileri. Süreç teorileri dışsal faktörlere ağırlık verirken, kapsam teorileri ise içsel faktörleri içerir.

### **3.1.1. Kapsam Teorileri**

Bireyin içinde var olduğu ve bireyi belirli şekillerde davranışa sürükleyen faktörleri anlamaya çalışan teorilere “kapsam teorileri (content theories)” ismi verilir. “Çift Faktör Teorisi, İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Alderfer’in ERG Teorisi, ve Başarma İhtiyacı Teorisi bu gruba girer.

Kapsam teorileri; amirin çalışanı belirli şekillerde davranmaya zorlayan sebepleri algılaması ve kavrayabilmesi durumunda çalışanın daha profesyonelce yönetilebileceği kanısına dayanmaktadır. Bir başka açıdan çalışanı davranışa zorlayan sebepler algılanabilirse; bu faktörler kullanılarak çalışanın örgüt gayeleri yönünde hedeflerini belirlemeye yönlendirilebilir (Koçel, 2007: 486).

İş tatmini ile araştırmalar incelendiğinde Çift Faktör Teorisi, İhtiyaçlar Hiyerarşisi, ve İş

Özellikleri Modeli ilgili yapılmış çalışmalar daha çok görüldüğünden; çalışmanın bu bölümünde bu üç teoriye yer verilmiştir.

### **3.1.2. İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Abraham Maslow tarafından öne sürülen bu teori bireyin sergilemiş olduğu her davranışın belirli gereksinimleri gidermeye yönelik olduğu görüşündedir. Yalnız bu gereksinimin bir sıralama (hiyerarşi) içinde olduğunu ortaya koyar. Maslowen alt tabanda yer alan gereksinim giderilmeden en üst tavanda yer alan gereksinime geçilemeyeceğini düşünür.

Bir başka deyişle gereksinimlerin bireyi davranışa itebilmesi o gereksinimin tatmin edilmesiyle alakalıdır. Üst basamaktaki yöneticiler çalışanın hangi gereksiniminin tatmin olması gerektiğini algılayabilirse, o söz konusu gereksinimlerin tatmin edilebileceği bir alan oluşturularak çalışanı istenilen amaç yönünde davranmaya itebilir (Koçel, 2007: 487).

Maslow'a göre doyum noktasında yetersiz kalan ihtiyaçlar bireyde istenmeyen sıkıntılar ortaya çıkartır. Maslow bu ihtiyaçların doyum noktasına ulaşması halinde bireyin zihnen ve bedenen daha dengeli olacağını; aksi bir halde bu gereksinimleri gidermek için bireyin başka tavırlar göstereceğini ileri sürmüştür. Yine Maslow kişinin işinden doyum alabilmesi için kurumun çalışanın bu gereksinimlerini giderilmesi gerektiğini belirtmiştir (Oksay, 2005: 23).

Bu görüşe göre bireyin gereksinimleri bir sıralama biçimine göre plan edilmişlerdir. Aslında bir gereksinim giderildiğinde başka bir gereksinim öne çıkar; o da doyum noktasına ulaştığında daha yüksek düzeyde başka bir gereksinim organizmayı etki altına alır. Aslında bu düşünce; motivasyon teorisinde memnuniyet kavramının da yoksunluk kavramı kadar ciddi bir terim olduğunu ortaya koymaktadır. Organizmayı bi şekilde daha fizyolojik bir gereksinim içinden sıyrıp daha sosyal gayelerin meydana çıkmasına müsaade etmektedir (Maslow, 1987: 17).

Ruhani-manevi ihtiyaçlar hiyerarşinin üstünde yer alırken; biyolojik ihtiyaçlar ise hiyerarşinin altında yer almaktadır. Biyolojik ihtiyaçların aksine ruhani ihtiyaçlar hiyerarşik değildirler ve her biri aynı değerde önemlidir (Maslow, 1975: 194).

Fizyolojik olan ihtiyaçlar; uyku, yemek, su, gibi ihtiyaçlar ilk basamakta yer alır. İkinci basamakta ise geleceğini temin altına alma düşüncesi, çeşitli tehlikelere karşı

korunma, can ve iş güvenliği yer alır. Bir sonraki adımda bir gruba ait olma, kabul görme gereksinimi dostluk, değer görmeye başlar.

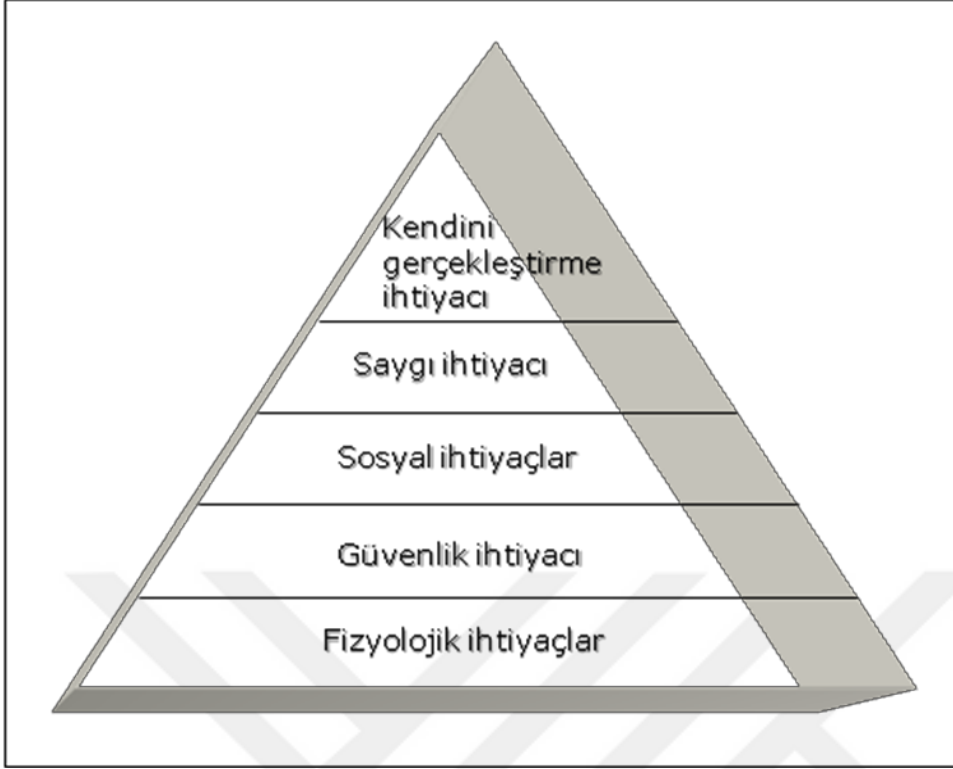
Birey karşılıklı sevgi bağlarının var olduğu bireylerle bağlantı içinde olmak ister. Bu şekilde değişik grupların içine girmeyi ve takdir edilmeyi isteyeceklerdir. Çalışanın bağlılık gereksinimlerin ciddi bir bölümü ailesi, çevresindeki akrabaları, üye olduğu derneklerle sağlansa da, bu gereksinimlerin iş alanında de doyum noktası gerekmektedir. Üst kademe bu gereksinimi çoğu zaman göremezler; bundan dolayı da işgörenler birbirleriyle uyumlu olmayan gruplar oluşturularak bu gereksinimlerini karşılamaya çalışırlar.

Kimi yöneticiler bu gerçeği fark ederek akşam yemekleri, piknikler, spor faaliyetleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri gibi birçok farklı sosyal ve insani organizasyonları desteklemekte ve bu faaliyetlere bizzat katılmaktadırlar (Eren, 2001: 497–498).

Dördüncü sıralamadaki gereksinimler statü ve prestij kazanma, başkalarından saygı duyma, tanınma, ve kendine güven duymadır. Bu sıralamadaki gereksinimlere “saygı ihtiyaçları” ismi verilir. Çünkü birey toplumda bir gruba dahil olduktan sonra gerek grup içinde ve gerekse grup dışında şahsının devamlı ve sağlam bir şekilde onure edilmesini temenni eder.

Bu gruptaki gereksinimler bireyin daha çok yükümlülük gerektiren görevlere getirilmesi, şahsi başarı veya değişik armağanlar ve övgülerle karşılanabilir (Pride vd., 2010: 284). Son basamak olan beşinci sıralamada var olan potansiyeli geliştirme, varlığını tamamlama gereksinimi yer alır. “Self-actualization” olarak tanımlanan varlığını gerçekleştirme gereksinimi bu noktada bulunur (Eren, 2001: 498). Maslow (1975: 48) “Self-actualization” kavramını bireyin yapmak istediği şeyleri en güzel şekilde yapması şeklinde tanımlar (Maslow, 1975: 6) bunun dışında yapmış olduğu ilk fark eden incelemeleri neticesinde varlığını gerçekleştirmiş

bireylerin; yani psikolojik olarak iyi ve sağlam bireylerin daha iyi düşünüp algılayan ve kavrayan bireyler olduğunu görmüştür. Bu hiyerarşiyi şekil 3.1’deki gibi görmek mümkündür.



Kaynak: Pride, Hughes ve Kapoor, 2013: 283.

Şekil 3.1. İhtiyaçlar hiyerarşisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi birçok araştırmaya temel teşkil etmekle birlikte Lawler ve Suttle (1973), Hall ve Nougaim (1970) ve Porter (1974)'ın yöneticilerle yapmış oldukları çalışmalarda bu teoriyi destekleyici çok az kanıt rastlamışlardır (Oksay, 2005: 23).

### 3.1.3. Çift Faktör Teorisi (Motivasyon-Hijyen Teorisi)

Bu teori Frederick Herzberg tarafından ortaya çıkarılan ve en çok varlığından haberdar olunan motivasyon teorilerinden biri olmanın yanı sıra; aynı şekilde de iş tatmini ile alakalı geliştirilen en ciddi teorilerden bir olarak kabul görülmüştür (Toker, 2007: 95). Kritik olaylar (critical incidents) yöntemi değerlendirilerek

geliştirilen bu teori 200 muhasebeci ve mühendis ile yapılmış bir araştırmanın neticelerinden meydana gelmiştir (Koçel, 2007:489).

Herzberg gönüllü olan katılımcıların işlerine olan tutumlarını belirlemek amacıyla aşağıdaki üç soruya cevap aramıştır (Tietjen ve Myers, 1998: 226):

-Kişi işine karşı tutumunu nasıl belli eder?

-Bu tutumlara neler sebep olur?

-Bu tutumların sonuçları nelerdir?

Bu üç suali incelemek fikriyle Herzberg katılımcılara “işlerinde kendilerini en son ne zaman çok iyi ve en son ne zaman çok kötü hissettikleri” sualini yöneltmiştir. Katılımcıların çok önceden ayarlanan bir listeden soruların yanıtını belirtmelerini beklemek yerine, görüşme esnasında şahıslarının bizzat yanıtı düşünmelerini istemiştir.

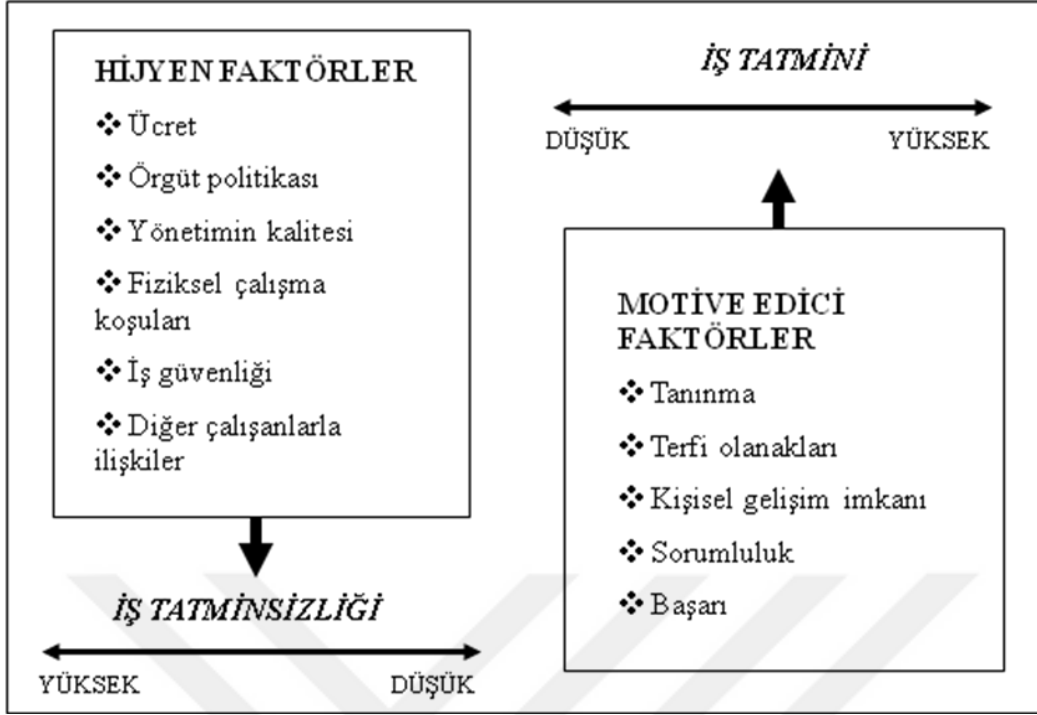
Herzberg yaptığı incelemelerin neticesinde işgörenlerin işlerine karşı davranışlarını iki farklı listede bütün hale getirmiştir. Bireyin işiyle direkt alakalı olan birinci liste olup; işgöreni mutlu eden veya olumlu ve güzel davranışlar gösterdiren ilkelerden meydana gelmiştir. Mutsuzluk, aksi ve kötü davranışlar ikinci listede toplanmış olup, var olan ve bizzat işin kendisiyle ilişkili olmayan faktörler yer almıştır. Herzberg birinci grupta yer alan ilkeleri mutluluk ve motive verici ilkeler olarak isimlendirir. İkinci gruptaki ilkeleri ise hijyenik ilkeler olarak adlandırır (Herzberg, 2003: 91).

İyi bir performansla bir işi sonuçlandırmanın hissettirdiği mutluluk; iş ortamında başarıyla yan yana getirilip tanınmak; onure edilmek; ödüllendirilmek; tutku, istek, beceri, bilgi ve tecrübelerine uygun bir işte çalışmak; işi icra ederken yeterli seviyede görev ve sorumluluğa, terfi fırsatlarına ve işinde şahsını geliştirip yenileşmeye açık olma algısını taşıma motive verici ilkeler olarak tanımlanabilir. Hijyenik faktörler, dışsal faktörler olarak da isimlendirildiği gibi kurum politikası; yönetimin istenilen

seviyede olmayıp aksine kötüye gitmesi; teknik bilgi ve nezaretin yeterli olmaması; amir ile şahsi ilişkilerin kötü olması; iş ortamının getirdiği çevresel ve fiziksel koşulların uygun olmaması; çalışma arkadaşlarıyla anlaşmazlıklar; çalışanın şahsi hayatına gereken değerin verilmemesi ve iş güvenliğinin yetersiz olması (Eren, 2001: 505). Motivasyon için gerekli ortamı hijyen faktörlerinin varlığı sağlar. Yalnız bu faktörlerin olmaması; sağlıklı çalışma ortamı için lazım olan en asgari şartların oluşturulmaması tatminsizliğe ve beraberinde performans düşüklüğüne neden olabilir.

Yalnız motive eden faktörler olmadan sadece hijyenik faktörler de işgörenleri tatmin etmeye yetmeyecektir (Koçel, 2007: 490). En kolay örneklerden biri çok sıcak bir havada iş ortamındaki klimanın bozulması ya da yetersiz olması işgörenleri tatminsiz eder. Yalnız klimanın her zamanki gibi çalışıyor olabilmesi de işgörenlerin tatmin olabilmesi için yeterli sebep olmaz (Tietjen ve Myers, 1998: 227).





Kaynak: Collins, 2009: 190

Şekil 3.2. Çift faktör teorisi

Herzberg'e göre iş tatmini (motivasyon) sağlayan ilkelerle iş tatminsizliğe neden olan ilkelerin net bir şekilde farklı olduğunu söylemektedir. Bahsedildiğine göre Herzberg farklı faktörlerden doyum almak veya tatminsizlik ile karşılaşmak hislerinin de aynı olduğunu; yani iş tatmininin tam tersi iş tatminsizliği değil iş tatmini yaşamamak (no job satisfaction) veya zıttı olarak da iş tatminsizliğinin tersinin iş tatminsizliği yaşamamak (no job dissatisfaction) olduğunu belirtmektedir (Herzberg, 2003: 91, akt., Oksay, 2011:17).

Herzberg'e göre iş tatminini doyum noktasına ulaştıran faktörler motive eden faktörlerdir; çünkü bireyin şahsını gerçekleştirme ihtiyacını tatmin eden ve sonlandıran hedefinin gerçekleşmesini vesile olan faktörler bunlardır (Tietjen ve Myers, 1998: 227).

1960'lı yıllarda Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Teorisi ilk olarak AT&T'nin "İşe Alım Programı"nın seçme ve eğitim başlangıcında yapılmıştır. Devamında Herzberg motive verici faktörleri iş zenginleştirme (job enrichment) ismiyle işe uygun bir hale getirmiştir.

(Herzberg, 2003: 93, akt., Oksay, 2011:17) işgörenleri motivasyonunu sağlamak için iş zenginleştirmenin (job enrichment) çok ciddi olduğunu; tersine iş genişletmesinden (job enlargement) geri durmak gerektiğini ifade etmiştir. Herzberg'e göre iş zenginleştirmesi bireyin psikolojik olarak rahatlayıp ve psikolojinin gelişmesine imkan verirken iş

genişletmesi sadece işi yapıyla ilgili olarak fazlalaştırmaktadır.

Herzberg (Herzberg, Mausner ve Synderman, 2009: 215, akt., Oksay, 2011:18) oluşturduğu bu uygulama esnasında motive verici faktörlere daha gerçeğliği olan adlandırılmalar vermiştir. Bu adlandırılmalar ve onlara karşılık gelen motive edici faktörler Çizelge 3.2’de detaylı bir şekilde verilmiştir.

<i>Motive edici Faktör</i>	<i>Somutlaştırılmış ismi</i>	<i>Açıklama</i>
Başarı ( <i>Achievement</i> )	Performans ( <i>Quality Performance</i> )	Davranış/performans iyi davranışa veya tatmine öncülük
Tanınma ( <i>Recognition</i> )	Geri bildirim ( <i>Feedback</i> )	Geri bildirim olmadıkça performans hijyen faktöre
İşin kendisi ( <i>Work itself</i> )	Müşteri ilişkileri ( <i>Client Relationship</i> )	Hizmet sektöründe çalışan kişiler için çok önemli bir tatmin kaynağıdır.
Sorumluluk ( <i>Responsibility</i> )	<b>a)</b> Bireysel programlama ( <i>self-scheduling</i> ) <b>b)</b> İletişime yetki ( <i>authority to communicate</i> ) <b>c)</b> Kaynak kontrolü ( <i>control of resources</i> ) <b>d)</b> Sorumluluk	<b>a)</b> Yöneticinin değil müşterinin ihtiyaçlarına cevap verebilmek <b>b)</b> Müşterilerle veya işi yapacak kişilerle iletişime geçebilmek <b>c)</b> İşin yapılabilmesi için gerekli kaynaklara ulaşım <b>d)</b> Müşterilerle gerekli yazışmaları yapabilmek, müşteriler
İlerleme ve büyüme ( <i>Advancement and growth</i> )	Yeni öğrenmeler-iş üstünde eğitim ( <i>New learning - on the job training</i> )	Yaygın kanının aksine çalışanlar yeterli eğitimi aldıktan, kaynakların kontrolünü ve kendi zamanlamalarını yapabildikten sonra sorumluluk almayı isterler.

Kaynak: Herzberg, Mausner ve Synderman, 2009: xiv-xvi.

Çizelge 3.2. Motive edici faktörlerin iş zenginleştirme’deki karşılıkları

Herzberg’in Çift Faktör Teorisi ile Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ikarşılaştırıldığında bu iki teorinin birbirine benzer yönleri olduğu görölmektedir. Mesela İhtiyaçlar Hiyerarşisi’nin birinci, ikinci ve üçüncü basamağında var olan fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar Herzberg’in hijyen faktörleriyle uyuşmaktadır. Aynı şekilde dördüncü (saygı ihtiyaçı) ve beşinci basamaktaki (kendini gerçeğleştirme,

self - actualization) ihtiyaçlarla da Herzberg'in motive edici faktörleri eşleşmektedir. Fakat Türkiye gibi gelişmeye açık ülkelerde ihtiyaçlar

ne yazık ki dördüncü ve beşinci hiyerarşik basamaklara gelemediğinden dolayı; hijyenik olarak belirtilen birinci, ikinci ve üçüncü basamaktaki ihtiyaçlar aynı şekilde motive edici olma görevinde üslenmektedir. Bu açıdan baktığımızda Herzberg'in bu modelinin daha çok gelişmiş ülkelere yönelik olduğunu söylemek daha doğru olacaktır (Eren, 2001: 506–507).

Örgütsel davranışla ilgili literatüre baktığımızda Herzberg'in Çift Faktör Teorisine karşı yapılmış bazı eleştirileri görmek mümkündür. Mesela (Vroom 1964: 7, 8) işler yolunda devam ettiğinde bireylerin başarıyı sahiplendikleri; fakat işler yolunda ilerlemeyince hatayı başkalarına attığını belirterek Herzberg'in yönteminin hatalı olduğunu belirtmiştir.

Benzer biçimde araştırmanın kaynağının noksan olduğunu ve Herzberg'in araştırmasının çok fazla noksanlık içerdiğini öne süren araştırmacılar da vardır. Çift Faktör Teorisinin genel iş tatminini ölçmediği için Ewen (1964) de eleştirmektedir. Aslında böyle bir sonuç bir faktörü “motive edici” veya “hijyenik” faktör olarak belirtmek için önemlidir. Şöyle ki tanımlanan faktörlerin genel iş tatminine veya tatminsizliğine sebep olup olmadığı önermelere dayandırılmaz (House ve Wigdor, 1967: 371-373).

### **3.1.4. İş Özellikleri Modeli**

1980 yıllarında J. Richard Hackman ve Greg R. Oldham tarafından öne sürülen “İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Theory)” iş ortamı ve örgütsel ortam ile alakalı simgeleri kullanarak iş tatminini değişik bir çizgiyle doğrudan incelemiştir. Oldham ve Hackman çekirdek iş tasarımı ile iş zamanlamasının yönetimin kolayca etkileyebileceği ve işgörenlerin motivasyonunu bizzat tetikleyen değişkenler olduğunu ifade etmişlerdir.

Bu örnek; iş özellikleri, psikolojik ile kritik durumlar ve etkiler arasında bağlantı olduğu düşüncesini temel almıştır. İş özellikleri modeline göre; çekirdek iş özellikleri kritik ve psikolojik hareketleri belirlemektedir. Kritik psikolojik durumlar olarak belirtilen işin anlamlılığı, işe karşı hissedilen yükümlülük ve işin neticelerinden bilgi edinme ise daha fazla yüksek performans, yüksek iş tatmini, içsel

motivasyon, azalan devamsızlık ve işgücü devrine imkan sağlamaktadır. (Hackman ve Oldham, 1975: 161; akt., Yüksel, 2005: 295).

İş Özellikleri Modeli'nde belirtilen ve işgörenlerin motivasyonu için ciddi olduğu yönünde belirtilen çekirdek iş özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Beceri çeşitliliği (*skill variety*): İşin aktif ortamı için farklı tecrübe, beceri ve yetenekleri gerektirme derecesi
- Görev bütünlüğü (*task identity*): İşin bütünü veya büyük bir bölümünü ortaya koyma derecesi. Kişiye yaptığı işin neticelerini daha şeffaf görebilme imkanı sağlar.
- Görev önemi (*task significance*): Kişinin sergilemiş olduğu işin diğer çalışanların işini etkileme derecesi.
- Otonomi/Özerklik (*autonomy*): Kişiye işiyle ilgili özgürce yönetme hakkı verme derecesi.
- Geribildirim (*feedback*): Bireye göstermiş olduğu performansının işin neticesini etkilemeyle ilgili net açık bilgi verme derecesi.

İşin yukarıda sıralanan ilk üç özelliği kapsamı halinde; birey yaptığı işi daha kıymetli, görecektir. Aynı zamanda bireye otonomi sağlanması halinde birey, neticeler için şahsi yükümlülük hissedecektir. Bununla beraber bireye geribildirim yapılması da bireyin performansı hakkında bilgi almasını sağlayacaktır (De Cenzo ve Robbins, 1996: 307, 308).

### 3.1.5. Süreç Teorileri

Süreç teorilerini şöyle tanımlayabiliriz. Bireyin ne tür gayeler tarafından ve nasıl motive edildiği ile ilgilenen teorilerdir. Bir başka açıdan süreç teorileri “bireyin sergilemiş olduğu bir davranışı yenilemesi (ya da yenilememesi) nasıl sağlanır?” sorusuna yanıt arar. Amaç Teorisi, Beklenti Teorisi, Edimsel şartlanma yaklaşımı, ve Eşitlik Teorisi süreç teorileri kapsamında yer almaktadır. Bu bölümde yukarıda

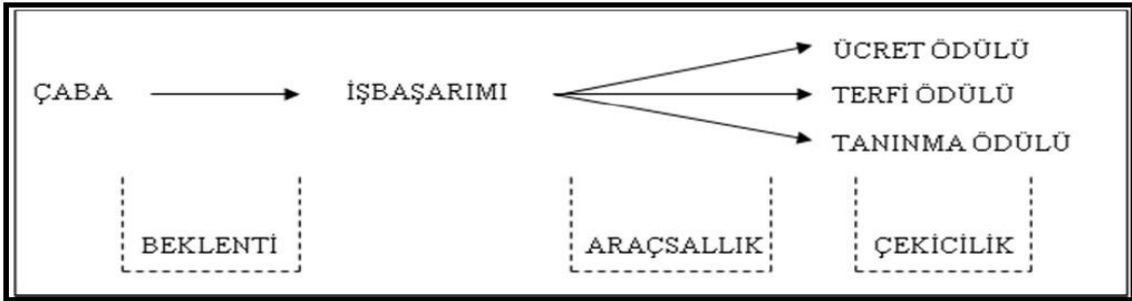
sıraladığımız süreç teorilerinden Beklenti Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisi ifade edilecektir.

### 3.1.6. Beklenti Teorisi

Tatmin kavramlarından faydalanan teorilerden biri de Vroom (1964) tarafından ortaya konan beklenti teorisi de aynı şekilde diğer motivasyon teorileri gibi motivasyon konusunu ele alırken tatmin kavramından faydalanmış olan teorilerden biridir. Beklenti teorisi bireylerin arzuladıkları neticelere ulaştıracak davranışlara emek verdiği düşüncesiyle yola çıkmıştır (Mcshane ve Von Glinow, 2005: 147).

Bir başka şekliyle; bu teori bireyin ortaya koyduğu emek karşılığında istediği bir armağanı elde edeceğini ve de şahsından istenen performansı gösterebileceğini inancı var olması gerektiğini öne sürer (Eren, 2001: 530). Beklenti teorisi için şunu söyleyebiliriz; motivasyon sağlamak niyetinde olan bir yönetici, bireylere eğitim fırsatları vermek, çalışanlara güven bilincini vermek, kurumsal engelleri yok etmek gibi yollarla iş performansını artırmalı ve bu şekilde beklentiye pozitif yönde etkilemelidir.

Bununla beraber emek verenle vermeyene eşit davranmayarak başarıyı ödüllendirerek araçsallığı belirginleştirmelidir. Ve böylece bireylerin gereksinimlerini karşılayacak, onların istediği ödülleri belirleyerek cazibeyi artırmalıdır (Aşan, 2001: 233).



Şekil 3.3. Beklenti teorisi

### 3.1.7. Eşitlik Teorisi

İşgörenlere göre Eşitlik Teorisi çalışanlar iş bağlantılarında dengeli ve eşit tutum gösterilmesini arzu ederler ve bu arzu çalışanların motivasyonunu bire bir yakın etkiler. Bir başka açıdan bireyin iş başarısı ve tatmin olma noktası işyeriyle ilgili düşündüğü adalete (ya da adaletsizliğe) bağlıdır (Koçel, 2007: 498). Şöyle ki iş tatminsizliğin iki sebebi vardır. Karşılaştırma yapıldığında başkaları ile bireyin aldığı armağanlar (ücret, terfi, sorumluluk vb.) ya daha çoktur ya da daha azdır.

Mesela daha yüksek ücret alan bir genel müdür aldığı tutarı başka bir şirketin genel müdürüyle karşılaştırıp şahsının daha az aldığını inanırsa iş tatmini düşer. Ya da aynı şekilde daha çok armağan aldığını düşünen şahıs bu adaletsizliği ortadan kaldırmak için daha çok emek vermeye başlar (Telman ve Ünsal, 2004: 16-17).

$$\frac{\text{BİREYİN ALDIĞI ÖDÜL}}{\text{BİREYİN HARCADIĞI EMEK}} = \frac{\text{BAŞKALARININ ALDIĞI ÖDÜL}}{\text{BAŞKALARININ HARCADIĞI EMEK}}$$

Şekil 3.4. Eşitlik teorisi

Bir işte yüksek performans göstermek için örgütsel pozisyon, statü, verilen emek, gayret, eğitim ve yaş gibi yukarıdaki denge paydasında yer alan “harcanan emek” tarafını oluştururken; sorumluluk artışı, terfi, ücret, statü sağlama gibi faktörler de payda da bulunan “ödül” bölümünde bulunmaktadır.

Yukarıdaki dengenin değişmesi durumunda eşitsizliği düşünen birey bu eşitsizliğin ortadan kalkması için türlü hareketler gösterecektir. Bu hareketler eşitsizliğin kademesine, bireyin elindekilerine ve sergilenecek hareketin basitliğine göre farklılık gösterecektir. Eşitsizliğin ortadan kaldırmak için birey ya şahsına sunulan ödülleri daha fazla artırmak için çabalayacaktır ya da işletmeye adadığı girdi ve değerlerin miktarını düşürecektir (Eren, 2001: 538).

### 3.1.8. Amaç Teorisi

Kişilerin ortaya koyduğu gayelerin onların motivasyon noktalarını ortaya koyduğunu belirten Amaç Teorisidir. Başka bir açıdan iş tatmin seviyesi kişinin gayesine göre farklılık gösterebilmektedir. Kolay amaçlara daha rahat varıldığından ve daha fazla noktada tatmin verdiği için, Locke (1965)’a göre zor gayelerden daha çok tatmin oluşturur. Fakat zor gayeler basit gayelerden daha fazla başarı getirir (Locke ve Latham, 1990: 240).

Eğer gayeler çok basit olarak ortaya koyulduysa birey de çok verim olmaz fakat tatmin olur. Ya da başka bir türde çok zor gayeler oluşturulduysa, birey verimli ancak

tatmin vermez. Bu kararsızlığı gidermenin birkaç yolu olduğunu düşünmektedirler. Bunlar aşağıdaki gibi gibidir (Locke ve Latham, 1990: 243):

-Amaçlar hem doyum hem de verimlilik ortaya çıksın diye orta düzeyde bir baskı uygulanabilir.

- Amaçlar iki derecede sisteme oturtulur: herkesin sert ancak başarabileceği bir gayesinin yanında bir de düşüncel olan bir gayesi olabilir. Böylece birey hem gayelerinden birini gerçekleştirirken hem de daha fazla performans için motive olur.
- Amaçların zorluk seviyesi giderek artabilir.
- Amacın zorluğu başarı olma olasılığı değil de; amacın var olması için ne kadar zaman, çaba ve kaynak, düşünce, gerektiği şeklinde tanımlanabilir.

### **3.2. Tatminini Etkileyen Faktörler**

İş tatminini etkileyen ilkeleri algılamak için, çalışanların iş için sergiledikleri tutum ve idraklerini çözümlenmek gerekecektir. Çalışanların tatmin olup olmamalarını etkileyen ilkeler aynı zamanda bireyden bireye farklılık gösterecektir. Tüm tanımlamalarda olduğu gibi yapılan araştırmalar farklı neticeler doğurmuş ve farklı yorumlar elde edilmiştir.

#### **3.2.1. Bireysel Faktörler**

##### **3.2.1.1. Yaş**

Birçok araştırma sonucunda da yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkinin de “U” harfi şeklinde olduğu ortaya çıkmıştır. Çünkü zamanla yaş ilerledikçe bir örgütte işgören kişinin daha fazla tatmin edici maaş alacağı öngörüsü vardır. İlerleyen yaşlarda alınan ödüllerin de artması ile beraber tatmin noktasında da bir artış olacağı görüşü kabul edilir hale gelir.

##### **3.2.1.2. Eğitim**

Genel olarak bakıldığında, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların genel iş tatminlerinin, eğitim seviyesi daha düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

### **3.2.1.3. Kişilik**

İnsanın varlığı “bireysel” dir. İnsana bu bireyselliği tecrübe ettiren, onu ötekilerinden farkını ayıran, şahsı ve sosyal çevresiyle birlikte şahsına özgü bir biçimde oluşturup geliştirdiği ilişkilerin sonucunda ortaya çıkan “kişilik” denen gerçekliktir.. Bir başka açıdan kişilik; kişinin belli ve tutarlı olan niteliklerinin bir bütünüdür (Yelboğa, 2007: 5).

### **3.2.1.4. Medeni Durum**

İşgörenlerinin evli ya da bekar olup olmama durumlarının iş tatmin düzeyleri üzerindeki tesirini araştırmak için yapılan birçok incelemede, medeni durum ile iş tatmin arasında çok algılanabilir bir ilişki bulunmasa bile, genel olarak evli olan işgörenlerin bekar olan işgörelere oranla iş tatmin düzeylerinin daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır (Mamedov, 2013: 23).

## **3.2.2. Örgütsel Faktörler**

İşgörenin inisiyatifinde bulunmayan ve çoğu zaman engelleyemediği ilkeler olarak ifade edilen faktörlerdir. Çalışanın çoğu zaman verimsizlik nedenlerini kapsar ve bu da işgörenin örgütüne karşı düşük bir bağlılık göstermesine ortam hazırlar.

### **3.2.2.1. İş Yeri Fiziki Koşulları**

Fiziki koşulların yanında aynı zamanda iş ortamındaki mevcut kurallarda iş tatminini etkileyen ilkeler arasında yer alır. Çalışanların bu kurallara uyma zorunluluğu vardır. Fakat söz konusu bu kuralların çok sert olması iştatmini açısından çalışanlar üzerinde menfi neticeler doğurabilir. Örneğin; merkezci bir düzenden oluşan, aynı zamanda katı ve sert bir yönetim anlayışına sahip üst kadrodan meydana gelen bir örgütte çalışan kişiler iş tatmini açısından çok düşük bir düzeye sahip olacaklar ve en kısa sürede örgütle olan bağını kopararak şansını başka bir işte çalışma konusunda kullanacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 127).



### **3.2.2.2. Çalışma Arkadaşları ve Sosyal İmkanlar**

Çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirerek iş tatmin seviyesini artırmanın bir diğer yolu da takım çalışmalarına önem vermektir. Çünkü takım çalışmalarında takım üyeleri arasında daha yakın bir ilişki ve dostluk oluşmakta. Bu takım sürecinde birçok ortak nokta konuşulduğu için iş tatmin düzeyi de artış göstermektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 46).

### **3.2.2.3. Ücret**

Ücret, eğer verilen işin işgörenden beklediklerine, kişinin tecrübesine ve kabiliyetlerine ve içinde varlığını sürdürdüğü toplumun ekonomik seviyesine göre adil ise, çalışanın işine karşı sergilediği tutumu da pozitif olacak ve işinden almış olduğu tatmin seviyesi de artacaktır.

### **3.2.2.4. Terfi**

Çalışanlar, büyük oranda işyerlerindeki terfi koşullarının adil olduğunu düşündükleri noktada işlerine daha fazla sarılıp ve işlerinden daha fazla haz alacaklardır.. Terfi örgütte belli bir zaman çalışan işgören için zorunlu bir gereklilik olacaktır. Terfiler, aynı zamanda örgüte başarı yönde bir fayda sağladığından işgörenlerin beceri, tecrübe ve yeteneklerinden de en yüksek noktada yararlanma olanağı verecektir. Bulunduğu noktadan bir üst noktaya ilerleme fırsatı, çalışanların kapasitelerini ve başarılarını daha fazla geliştirebilmek için bir motive gücü olarak düşünülebilir (İşcan ve Sayın, 2010: 200).

### **3.2.2.5. İletişim**

Eğer kurum ortamında kapalı bir iletişim şekli benimsenirse çalışanlar kendilerinden bir şey gizlendiğini düşünerek iş tatminin de bir düşme ortaya çıkacaktır. Fakat örgütte net ve paylaşılabılır bir iletişim kanalı izlenirse, gelecek olan hedefler çalışanlar ile paylaşırsa bu kez çalışanlar örgütlerini daha fazla sahiplenecek ve iş tatminlerinde pozitif anlamda bir gelişme yaşanacaktır (Mammadova, 2013: 38).

Aynı zamanda örgüt içinde iletişim sonderece şeffaf ve hassasiyet gösterilmesi gereken

bir durumdur. Bu hassasiyet çalışanın kurumuna olan güvenini artırdığı gibi kişi işini ve kurumunu daha çok sahiplenecektir. Kurum içindeki açık iletişim çalışanın motivasyonunu artırdığı için çalışan kurum menfaatini daima ön planda tutar.

### **3.3. Tatminini ve Motivasyon Kuramları**

Örgütler faaliyetlerine katkı sağlayacak birçok teori geliştirilmiştir. Bu teorilerden bazıları kişinin gerekliliklerinin bir neticesi olarak içinden gelen ilkelere dayalı teorilerdir. Bir diğeri ise çalışanın elinde olmayan ancak çevresel etkili olan dışsal faktörlerdir.

#### **3.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Maslow, klinik analizlerinden faydalanarak geliştirdiği teoriye göre insanların başlıca ihtiyaçlarını beş ana noktada toplamıştır. Fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme ihtiyacı ve kendini tamamlama ihtiyacı (Türk, 2007: 83).

Bu sınıflandırma iki temel noktaya dayanıyor:

- Kişilerin tutum ve davranışlarının gerçeğinde ihtiyaçlar vardır.
- Öyle ihtiyaçlar vardır ki tatmini diğer ihtiyaçların tatmininden daha önemlidir.

Özet olarak insanların davranışlarını analiz edebilmek için ihtiyaçlarının neler olduğunu ilk etapta çok iyi tespit etmek gerekiyor. Gereksinim duygusu insanların davranışlarına yön verip şekillendirir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bahsedilen gereksinimleri ise aşağıda belirtilen şekilde sıralayabiliriz:

Fizyolojik İhtiyaçlar Güvenlik İhtiyaçları Sosyal İhtiyaçlar Saygınlık İhtiyacı

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

#### **3.3.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı**

Herzberg'in çift factor kuramına baktığımızda iş tatmininin içsel ve dışsal olmak üzere iki açısı vardır. İçsel faktörler motivasyon faktörleri, dışsal faktörlerde hijyen faktörleri olarak adlandırılır. Zaten adlarından da belli olduğu üzere motivasyon faktörleri işin kendi aslı ile ilgilidir. Hijyen faktörleri ise iş ortamı ile alakalıdır.

### 3.3.3. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'a göre, her insanı başkalarından farklı gösteren istekleri, gereksinimleri ve amaçları vardır. İnsanların hepsi düşlediği, arzuladığı ödülü kazanacağı şekilde davranır. Bu teorinin başlangıcında insanın sarf edeceği çabanın ona ödül kazandıracığı beklentisi, o ödülü tutkuyla istemesi, ihtiyacının derecesi ve o başarıyı elde edeceğine dair büyük inancı var (Şen, 2008: 15).

Vroom'a göre motivasyon süreci şu şekilde formüle edilebilir: Motivasyon=Arzulama Derecesi X Bekleyiş

### 3.3.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik teorisi, çalışma ortamındaki sosyal etkileşimlerin, kişilerin işlerine olan bakış açılarını ve örgüte olan faydalarını ne derece etkilediğini ölçen sosyal değişdokuş teorilerinden biridir. Bu teorinin çıkış noktası ise insanların göstermiş oldukları çaba karşısında şahıslarına ister ödül olsun ister muamele her açıdan eşit davranılması ile temellendirilmiştir. Kişiler arasında çıkabilecek eşitsizliği bertaraf etmek için ise kişinin hangi davranışları sergileyeceği aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır (Semerci, 2005: 23):

- Gösterilen çabanın değiştirilmesi
- Elde edilen çıktının değiştirilmesi
- İş bırakma
- Diğer çalışanları da göstermiş oldukları gayreti azaltma yönünde zorlama,
- Karşılaştırmanın dayanak noktası olan argümanları değiştirme

### 3.3.5. Mc Chelland'ın Başarı-Güç Kuramı

Mc Chelland'a göre, insanların çalışma hayatı boyunca içinde buldukları ortamda devamlı en iyi olma ve sürekli olarak daha mükemmelliği aramalarının arka tarafında yatan ana düşünce başarıyı yakalama arzusudur (Mammadova, 2013: 57).

### 3.3.6. Edwin Lock'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarma Kuramı

Edwin Locke'un geliştirmiş olduğu bu teoriye göre, insanların hedef olarak belirttikleri seviye ile motivasyon noktaları arasında doğru bir orantı vardır. Çünkü; kişi

şahsına ne kadar zorlu ve yıpratıcı bir hedef koyar ise o hedefe varmak için sergileyeceği performans ve motivasyon da bir o kadar da farklı ve yüksek olacaktır. Bu teori aynı şekilde örgütlerde de hedef belirlemenin ne kadar önemli olduğunu vurgulamış ve bu hedefe varmak için sergilenecek aşamaları da gösteren tavsiyeler getirmiştir (Kaplan, 2007: 49).

### **3.3.7. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı**

Vroom'un beklenti teorisini daha bir üst seviyeye taşıyarak bu teoride değinilmeyen değişkenleri kendi teorilerinde yeniden incelemişlerdir. Lawler ve Porter'in bu teorisine göre istek ve çaba aslında her daim arzulanan yararlı sonucu getirmeyecek tam tersine kişinin ilim ve yetenekleri yararlı sonuca erişmede daha büyük etken olacaktır (Elbir, 2006: 16).

### **3.3.8. Alderfer'in ERG Kuramı**

Clayton P. Alderfer tarafından geliştirilen bu teori, Maslow'un kuramını anlaşılır duruma getirmek için geliştirilmiş bir teoridir. Alderfer'e göre üç çeşit ihtiyaç vardır:

- Var olma ihtiyacı
- Ait Olma İhtiyacı
- Geliştirme İhtiyacı

## **3.4. Tatmini Ölçüm Teknikleri**

### **3.4.1. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi**

Porter tarafından geliştirilmiş olan bu ölçek, birbirinden farklı iş tatmini teorilerini kullanarak işgörenin tatmin ya da tatminsizliğini ölçen bir ankettir. Bu ölçekte yine Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini prensip olarak özümsemekte ve Porter Maslow'dan hareketle işgörenin benimsediği mevcut şartlar ile ülkü olarak gördüğü koşullar içinde bir iletişim kurmaktadır.

Aynı zamanda ölçek, ayrıca üst kadro personel için kullanılmaktadır. Ayrıca sorulan sorular özellikle üst kadronun karşılaşmış olduğu sıkıntılarla örtüşmekte ve özel konulara yönelik sorulmaktadır (Tümgan, 2007: 30).

### 3.4.2. Tanımlama Endeksi

Smith, Kendal ve Hulin iş tatminini etkileyen, işe alakalı önemli nitelikleri gösteren beş iş boyutundan söz etmektedir. Bu önemli nitelikler şu şekilde ifade edilmiştir: (Ergin, 1997: 26)

- İşin kendisi: işin dikkat çekici olması, kişiye öğrenme fırsatı sunması,
- Ücret: Çalışanlar arasında ücrette adalet,
- Terfi: Örgütte yükselme fırsatının olması,
- Yönetim: Yönetimin çalışanlarına yönelik her çeşit destek becerisinin olması,
- Çalışma Arkadaşları: İş arkadaşlarının teknik ve sosyal manada destek olma durumları.

### 3.4.3. Minnesota İş Tatmin Ölçeği

Minnesota İş Tatmin Ölçeği işgörenlerin işlerinden aldıkları tatmini ya da tatminsizliği ölçer. Öncelikle işgörenlerin işlerinin genel yapısı ve işlerinin idrakine sebep olan etkenleri birer ölçüm faktörü olarak algılar ve bu faktörlere bağlı olarak bir ölçek geliştirilir. Soruların muhatabı olan kişi şahsıyla uyumlu olan kısmı belirtir ve neticede işin tatminini ortaya çıkaran noktaları, işgörenlerin işten aldıkları doyumunu ortaya çıkarmaya çalışılır (Erdoğan, 1996: 258).

### 3.5. Tatmini ve Tatminsizliğin Sonuçları

Çalışanın işindeki huzurunu ve mutluluğunu ifade eden iş tatminin düşük düzeyde olması kişi bakımından olduğu kadar örgüt bakımından da olumsuz neticelere yol açabilmektedir.

Düşük iş tatmini çalışanın işe devamlılığı noktasında isteksizlik hissetmesinde, örgütten vazgeçme isteğine, yetersizlik duygusuna, paylaşımcı ve iş birliği yapmamaya, işte dalgınlığa ve hata yapmaya ve iş koşullarına uymayan kararlar almaya neden olabilir (Karabey, Karcıoğlu, 2008: 27).

#### 3.5.1. Psikolojik Sorunlar ve Stres

Stres için kişinin üretkenliğini, etkinliğini, şahsi sağlığını ve iş kalitesini etkileyen fiziksel ve zihinsel bir durumdur diyebiliriz. İş stresine mağdur kalanlarda iş hayatının

kalitesi düşmekte ve beraberinde iş tatmini azalmaktadır. Kişinin şahsından kaynaklanan stres nedenleri olabileceği gibi örgütsel faktörlerde çalışanlarda strese sebep olmaktadır.

Bu faktörler içinde rol çatışması, çalışma şartları, denetimin kalitesinin düşük olması, sorumlulukların ortaya çıkardığı endişe ve panik, politik yaşamın güvensizliği, yabancılaşma, örgüt ve kişinin değerleri arasındaki çatışma, yetkinin sorumlulukları almada yeterli olmaması, zaman yetersizliği, iş yükünün çok aşırılığı ve rol belirsizliği yer almaktadır (Erdil, Keskin, 2003: 15-16).

### **3.5.2. e Devamsızlık**

İşe devamsızlık, işgörenin çalışma planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir. Devamsızlık iş tatmininin azalmasının bir diğer sonucudur. Tatminsizlik arttıkça devamsızlık oranında arttığı gözlenmektedir. Uygulamada karşılaşılan başlıca devamsızlık nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Eren, 2006: 267- 272):

- Yas
- Cinsiyet
- Aile durumu
- İşyerinin uzaklığı
- Kıdemlilik
- Öğrenim Derecesi
- Dönemsel Faktörlerin Etkisi
- Günlük Çalışma Sürelerinin Etkisi
- Ücret Miktarları ve Ödeme Biçimi
- İşgörenin İçinde Bulunduğu Çalışma Grubunun Yapısı

### **3.5.3. İşten Ayrılma**

İşten duyulan tatminsizlik ile işten ayrılma arasında kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. İşinden tatminsizlik duyan çalışanın ilk fırsatta işten ayrılmayı düşündükleri tespit edilmiştir. Yapılan birçok araştırma işten ayrılmanın çalışma hayatının ilk 5 senesinde olduğunu göstermektedir.

Bunun sebebi ise 5 senenin üstünde aynı kurumda çalışma süresi olan çalışanın yeni bir işe alışmasının, ve bu işe ayak uydurmasının getirdiği zorluklar, beş sene üzeri çalışma puanının yükselmesi ve işe alışma gibi faktörler olarak ifade edebiliriz (Kaya, 2005: 15). İşten vazgeçmeler, devamsızlığa göre, eğer elle tutulur bir iş imkanı da yoksa çok fazla bir biçimde gelir kaybıyla neticelenebilir.

Başka bir iş olanağın olduğu zamanda dahi iş değiştirmek, çalışanın kurumdaki kazanılmış tecrübesini, arkadaşlık ilişkilerinin, oturmuş düzeninin bozulmasına ve diğer birçok olumsuzluklarla dolu potansiyel soruna yol açabilir (Çakmak, 2005: 45- 46). İş tatminsizliği sebebiyle işten ayrılan çalışanın alternatif başka çalışanın ayarlanması ve bu alternatif çalışan tecrübeli olsa bile, yeni kurumun çalışma düzeni ve sistemi, kurumsal politikaları konusunda zaman ayırıp eğitilmesi ve bu sürede boşa geçen zaman kaybı, kurum işgücü başarısındaki düşüş, kurum giderlerindeki artışlar ve müşteri ilişkilerindeki tatminsizlik düşünüldüğünde iş tatmininin oluşturulmasının önemi ortaya çıkmaktadır (Akıncı, 2002: 9).

#### **3.5.4. Kazaları ve Hata Yapma**

İş tatminsizliği nedeniyle işte beklediği uyumu sağlayamayan, işe ilgisiz kalmış ve işten soğumuş çalışanların yapmış olduğu ve maruz kaldığı iş kazaları, toplamda genel iş kazaları arasında yüksek bir sayıdadır.

İş tatmini ve iş kazaları arasındaki ilişkiye bir başka yaklaşım işe iş kazalarının beraberinde iş tatminsizliğine yol açtığı bir gerçektir. İş ortamında kaza yapmak veya kazaların çoğunlukla olduğu bir yerde çalışmak, çalışan insanlarda stresin oluşmasına ve işe olan özel ilgiyi düşürmektedir (Gözen, 2007: 77).

İş tatminsizliğinin önemli sonuçlarından bir diğeri de dikkat ve konsantrasyon eksikliği nedeniyle çalışanların o an elindeki işlemlerde hata yapma olasılığıdır. Hata yapmak çalışanın tecrübesine olan güvenini sarstığı gibi kurum açısından zaman ve para kaybına sebep olmaktadır (Konuk, 2006: 83).

#### **3.5.5. Personel Devir Hızındaki Artış**

Çalışanların bir kuruluşun bünyesinde çalıştıktan sonra herhangi bir sebeple ayrılmalarını ya da kuruluştan uzaklaştırılmalarını tarif eden sözcük “personel devri”

olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2006: 275). Personel devir hızının iyi ya da kötü olarak düşünülmesi; sektörel ortama, var olan ekonomik konjonktüre, pazar şartlarına ve örgüt stratejisine göre değişmektedir (Barutçugil, 2004: 475).

İş tatminsizliğinin işten vazgeçme durumunu tetikleme son derece olağan görülmektedir. Çünkü işini memnun olmayan çalışanın işine gelmek istememesi ya da istifa etmesi beklenen bir sonuçtur. İş tatminsizliği alanında yapılan birçok araştırmalar göstermiştir ki; işinden duyduğu tatmin zayıf olan çalışanın işinden vazgeçme düşüncesi çok yüksektir (Turmuş, 2005: 14).

İş tatmini ve personel devri arasındaki ilişkide odak nokta olan bir diğer ilke de örgüte bağlılıktır. Kimi çalışanlar tatminsiz oldukları halde örgütte devam ederler ve başka bir yerde işlerine devam etmeyi düşünmezler (Keleş, 2006: 79).

### **3.5.6. Yabancılaşma**

Yabancılaşma, çalışanın kurumundan soğuması, duygusal olarak uzaklaşması ve kendini kalıbına çekmesidir. çalışan işine yabancılaştığında, işte hala çalışıyor olsa bile, kendisini kurumun bir neferi olarak görememektedir. çalışanın yabancılaşması; vazifesine ya da neferi olduğu topluluğa karşıda olabilir.

Yabancılaşmanın en kötü olanı çalışanın kendi özüne dahi karşı olanıdır. Yabancılaşma ile işe karşı duyulan tatminsizlik arasında kuvvetli bir ilişki vardır.

Çalışanı yabancılaşmaya sürükleyen kavramların içinde yetersizlik, anlamsızlık, yalnızlık, öz yabancılaşma ve algısızlık gibi kavramlarda bulunmaktadır. Kendi özüne yabancılaşma eğilimi olan bir çalışanın örgütle yabancılaşmaya eğilimi yüksek olabilmektedir (Kaya, 2005: 16-17).

Kişilerin doyumsuz koşullarında çalışması da kurumlarına karşı yabancılaşmalarına neden olmaktadır. Örgütlerine yabancılaşan çalışanlar tek gayeleri para kazanmak düşüncesi taşıdıkları için tatminsizliğin kısır döngüsü içine gireceklerdir (Erdoğan, 1997: 337).

Çalışmanın bu bölümünde İş Tatmini konusu detaylı bir şekilde ele alınmış olup, bir sonraki bölüm de ise İş Tatmini ile Örgütsel bağlılık Arasında İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Alan Araştırması konusu ele alınacaktır.





## 4. İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDA İLİŞKİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nde çalışan personelin örgütsel bağlılık, iş tatmini düzeyleri ve demografik özelliklerinin etkileşimini incelemektir. Yine amaç doğrultusunda işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının arasındaki ilişkiyi ortaya koymanın yanı sıra bu kavramlarla elde edilen demografik sonuçlar ile de ilişkilerinin incelenmesi hedeflenmiştir.

Bünyesinde hizmet vermiş olduğu kurumuna bağlılık geliştiren ve yüksek düzeyde iş tatmini sağlayan personelin kurumu için varlığının ne kadar önemli olduğu bilinen bir gerçektir. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin birçok kurum ve örgüt için önemi bilindiğinden dolayı birçok kez bu konu hakkında çalışma yapılmıştır. Örneğin; Aksungur (2009)'un hastanedeki ebe ve hemşireler üzerine, Akıncı (2002)'nin turizm sektöründeki konaklama şirketleri üzerine, Çelik (2012)'in aile hekimliğinde çalışan sağlık personeli ile ilgili, Gündoğan (2009)'ın işe Merkez Bankası çalışanları ile ilgili yaptığı çalışmalar bahsi geçen kurumlardan sadece birkaçıdır.

Fakat çalışma öncesi yapılan araştırmalarda Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü bünyesinde çalışan personel için böyle bir çalışmaya rastlanılmamış ve bu konunun önemini ortaya koymak amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

Üstlenmiş olduğu misyon ile bor ve nadir toprak elementleri başta olmak üzere kömür ve hidrokarbon kaynaklar hariç ülkemizdeki tüm maden kaynaklarını sürdürülebilir gelişme çerçevesinde değerlendirip kurumsal bilgi birikimimizi yeni teknolojilerle destekleyerek, müşteri istek ve beklentilerine uygun, katma değeri yüksek ürünlere dönüştürüp, ülke refahına katkıda bulunan Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü bu amaç doğrultusunda bünyesinde, her kurumda olduğu gibi kurumuna bağlı ve işten aldığı doyumun üst seviyede olması gereken çalışanlar bulundurması gerekmektedir.

Yapılan araştırmalar neticesinde bu misyon doğrultusunda hareket eden bir kurumla ilgili örgütsel bağlılık ve iş tatminini ölçecek bir araştırma yapılmadığı tespit edilmiştir. İşte bu eksikliğin giderilmesi noktasında ve Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü açısından elde edilen sonuçların faydalı olacağı düşünülmüştür.

#### **4.2. Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmanın hazırlanması sürecinde, öncelikle literatür taraması yapılmış, bu süreçte ulusal ve uluslararası süreli yayınlar, bilimsel kitaplar ve internet dökümanları kullanılarak metodoloji oluşturulmuştur. Araştırma yöntemi olarak betimleme yöntemi kullanılmış araştırma türü olarak da açıklayıcı araştırma seçilmiştir. Kuramsal kısmın birinci ve ikinci bölümleri tamamlandıktan sonra, alan araştırması için anket tekniği uygulanarak gerekli veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler SPSS program ile analiz edilerek incelenmiştir.

#### **4.3. Araştırmanın Kısıtlılıkları**

Merkez ve taşrada çalışan Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü personeli, çalışmamızın evrenini oluşturmaktadır. Eti Maden İşletmeleri bünyesinde taşrada 763 merkezde 753 olmak üzere toplamda 1516 çalışan personel seçilmiştir. Ancak araştırmada evrenin tümüne ulaşılmasında zaman, taşra ve merkez personelin anketleri doldurmak istememelerinden dolayı zorluklar vardır. Bundan dolayı genel müdürlük ve taşrada bulunan anket çalışmasına katılmak isteyen 217 personel araştırmamızın örneklem grubunu teşkil etmiştir.

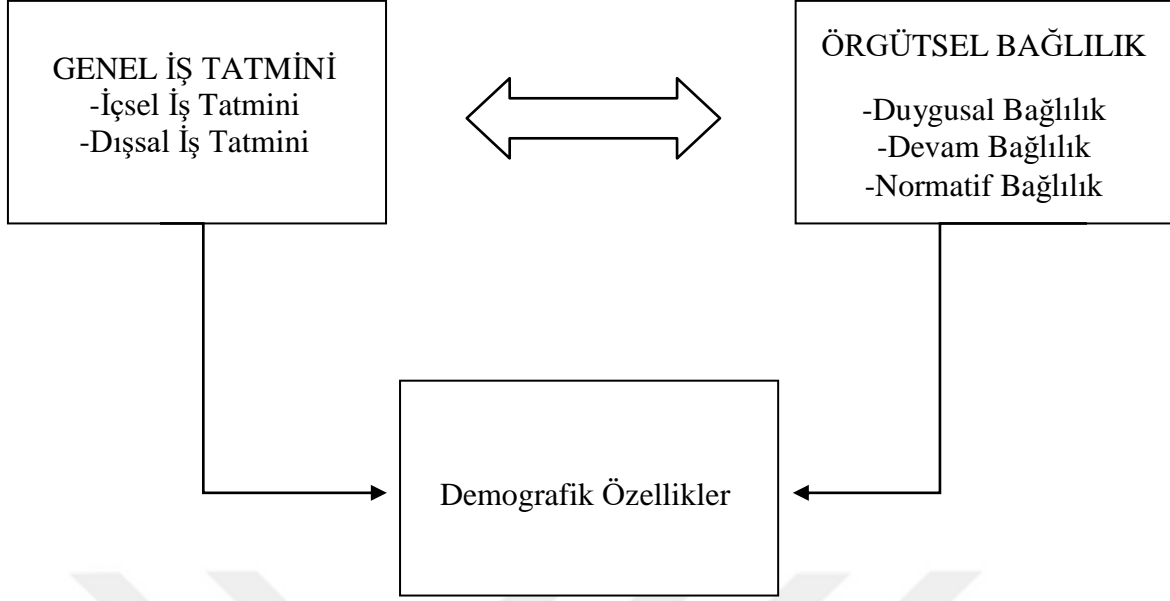
Araştırmanın yapılabilmesi adına Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmış, anket çalışmasına katılan 217 personelden, hedeflenen 217 anketin 195 tanesi geri dönmüştür. Bu sonuçlara göre anketin cevaplanma oranı %

89.8 olarak elde edilmiştir.

#### **4.4. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma, Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nde çalışan personelin örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri ve demografik özelliklerinin etkileşimini incelemeye yönelik tanımlayıcı bir araştırma olarak belirlenmiştir.

Araştırmada, genel iş tatmininin örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile demografik özellikler arasındaki ilişkisi ayrıca örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve alt boyutları ile demografik özellikler arasındaki ilişkisinin ne derece olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma modeli şekil 4.1.'de görülmektedir.



Şekil 4.1. Araştırma modeli

Yukarıda şekilde de gösterildiği gibi çalışmamızın; iş tatmin, örgütsel bağlılık düzeyleri ve demografik özellikler arasındaki etkileşimi ifade etmektedir.

#### 4.4.1. Hipotezler

##### 4.4.1.1. Örgütsel Bağlılık-Demografik Değişkenler Etkileşimi

Birçok araştırmada örgütsel bağlılık ve demografik değişkenler arasındaki etkileşimi inceleyen veriye ulaşabiliyoruz.. Daha önceki çalışmaların içinden birçok farklı bulguya erişilmiştir. Bu çalışmalardan biri olan (Çelik, 2012: 148)'in araştırma bulgularına göre örgütsel bağlılık düzeyleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yine bir başka çalışmada (Yıldız, 2010: 109) cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık olmadığı neticesine ulaşmıştır.

(Gündoğan, 2009: 91) 'nın örgütsel bağlılık ve medeni durum arasındaki etkileşimle ilgili banka çalışanları üzerinde yaptığı bir çalışma sonucunda medeni duruma göre örgütsel bağlılığın farklılaştığını ve evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ifade etmiştir.

Devamında aynı çalışmada (Gündoğan, 2009: 93) örgütsel bağlılık düzeylerine verilen yanıtlar sonucunda katılımcıların yaş grubuna bağlı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucunu elde etmiştir. Ulaşılan neticeye göre yaşı daha olgun olan işgörenler kurumlarına daha fazla bağlılık göstermektedir.

Bir diğerk çalışma da (Agun, 2011: 93) yaş değişkeninin örgütsel bağlılığı etkileyen bir unsur olmadığı ancak medeni durumun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu ve evli olan çalışanların literatürde dile getirilen duruma paralel olarak bekar çalışanlara göre çalıştıkları kurumlarına daha fazla bağlı olduğu gözlenmiştir. Tekstil çalışanları ile yapılan araştırmada (Yıldız, 2010: 113) örgütsel bağlılığın eğitim durumu ile etkileşiminin incelenmesi sonucunda örgütsel boyutun alt boyutlarından devam bağlılığının anlamlı olarak farklılaştığı ve eğitim durumu artıkça bağlılığın da buna ters orantılı olarak azaldığı sonucuna varılmıştır.

Bir kamu bankası çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını (Eğilmezkol, 2011: 92) test etmiş ve işgörenlerin duygusal bağlılıklarını ortaya koyan puanlarının, eğitim durumunu belirtir gruplar arasında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılık faktörlerin ise işgörenlerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık oluşturduğunu dile getirmiştir.

(Küçük, 2012: 91) kurumda çalışılan süre ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki etkileşimle ilgili Çanakkale’de banka çalışanları üzerinde bir çalışma yapmış ve grup ortalamaları arasındaki farkı istatistiksel olarak anlamlı bulmuştur. Elde edilen neticeye göre kurumda çalışılan süre arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin de arttığı ifade edilmiştir. Örgütsel bağlılık düzeylerinin aylık ücret değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için bir çalışma yapan (Küçük, 2012: 94) bu çalışma neticesinde ücret düzeyinin grup ortalamaları üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark tespit edememiştir. Bu araştırma ile ilgili bağlılık düzeyleri için oluşturulan hipotezler aşığıdaki gibidir:

H<sub>0</sub>: Çalışanların bağlılık düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. H<sub>1</sub>:

Çalışanların bağlılık düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H<sub>0</sub>: Çalışanların bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Çalışanların bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>0</sub>: Çalışanların bağlılık düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. H<sub>1</sub>:

Çalışanların bağlılık düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>0</sub>: Çalışanların bağlılık düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Çalışanların bağlılık düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>0</sub>: Çalışanların bağlılık düzeyleri hizmet süresine göre farklılık göstermemektedir. H<sub>1</sub>:

Çalışanların bağlılık düzeyleri hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>0</sub>: Çalışanların bağlılık düzeyleri kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Çalışanların bağlılık düzeyleri kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>0</sub>: Çalışanların bağlılık düzeyleri özlük durumuna göre farklılık göstermemektedir. H<sub>1</sub>: Çalışanların bağlılık düzeyleri özlük durumuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>0</sub>: Çalışanların bağlılık düzeyleri görev türüne göre farklılık göstermemektedir. H<sub>1</sub>: Çalışanların bağlılık düzeyleri görev türüne göre farklılık göstermektedir.

H<sub>0</sub>: Çalışanların bağlılık düzeyleri aylık gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Çalışanların bağlılık düzeyleri aylık gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.

#### **4.4.1.2. İş Tatmini-Demografik Değişkenler Etkileşimi**

İş Tatmini ve demografik değişkenlerin etkileşimi üzerine de literatürde birçok araştırma yapılmış ve farklı neticelere ulaşılmıştır. Araştırmamız ile ilgili bulgulara geçmeden önce yakın çalışmaların neticelerini değerlendirebiliriz.

(Kaya, 2013: 105) cinsiyet ve iş tatmini etkileşimini incelemiştir. Katılımcıların iş tatmini düzeylerinde cinsiyet bakımından bir farklılık olduğunu saptamıştır. Buna göre erkeklerin tatmin seviyeleri kadınlarınkinden anlamlı derecede daha fazladır. Sağlık çalışanları üzerine yapılan bir çalışmaya baktığımızda (Çelik, 2012: 147) ise Kaya'nın aksine iş tatmin düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği neticesine varmıştır.

Evli işgörenlerle bekar işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık bulunmadığını (Toker, 2007: 104) yaptığı araştırmada, ortaya koymuştur. Bu neticeye paralel diyebileceğimiz bir çalışmayı (Bilgiç, 1998: 552) araştırmasında, medeni durumun iş tatmini üzerinde etkili olmadığını tespit etmiştir.

Bir başka değişken faktör olan yaş ile iş tatmini etkileşimini dershanede çalışan öğretmenler açısından araştıran (Bozkurt, 2013: 71) literatürde ortaya konulduğu gibi yaş ile iş tatmininin doğru orantılı olduğu ve yaşı daha büyük olan çalışanların iş tatmin

düzeylerinin de o derece yüksek olduğunu tespit etmiştir. Benzer bir çalışmada ise (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 181) yaş ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir neticeye varamamıştır.

(Aksungur, 2009: 90) ebe ve hemşireler üzerine yaptığı incelemede çalışanların iş tatmin düzeylerinin çalışılan süreye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ve ebe ve hemşirelerin çalışma süresi arttıkça iş tatmin düzeylerinin de arttığı sonucuna varmıştır.

(Akıncı, 2002: 18) beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulamanın neticesinde eğitim durumunun iş tatmini ile istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde olmadığını ortaya koymuştur (Kaya, 2013: 111)'nin otomotiv sektöründe işgörenler üzerine yaptığı çalışmada da kurumda çalışılan süre ile iş tatmini etkileşiminden elde ettiği bir diğer neticede de kişilerin iş tatmini düzeyinin kurumda çalışma süresine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu araştırma ile ilgili iş tatmin düzeyleri için oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H<sub>0</sub>: İştatmin düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. H<sub>1</sub>: İştatmin düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H<sub>0</sub>: İştatmin düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir. H<sub>1</sub>: İştatmin düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>0</sub>: İştatmin düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. H<sub>1</sub>: İştatmin düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>0</sub>: İştatmin eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir. H<sub>1</sub>: İştatmin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>0</sub>: İştatmin hizmet süresine göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: İştatmin düzeyleri hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>0</sub>: İştatmin düzeyleri kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermemektedir. H<sub>1</sub>: İştatmin düzeyleri kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>0</sub>: İştatmin düzeyleri özlük durumuna göre farklılık göstermemektedir. H<sub>1</sub>: İştatmin düzeyleri özlük durumuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>0</sub>: İştatmin düzeyleri görev türüne göre farklılık göstermemektedir. H<sub>1</sub>: İştatmin düzeyleri görev türüne göre farklılık göstermektedir.

H<sub>0</sub>: İştatmin düzeyleri aylık gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir. H<sub>1</sub>: İştatmin düzeyleri aylık gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.

#### **4.4.1.3. Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini Etkileşimi**

(Kaya, 2013: 133) otomotiv sektöründe çalışan işgörenin örgütsel bağlılık-iş tatmini etkileşimini incelemiş, her iki bileşen içinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın sonucuna ulaşmıştır. Elde ettiği neticelere göre örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça iş tatmin düzeyleri artmakta, iş tatmin düzeyleri de arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri artmaktadır.

(Mamedov, 2013: 87) bir bisküvi firmasında çalışan 101 personel üzerinde çalışma yapan aynı şekilde iş tatmini-örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılığa ulaşmış ve aralarındaki etkileşimi de pozitif olarak tespit etmiştir. Bu araştırma örgütsel bağlılığın iş tatmine etkisi istatistiksel olarak incelenmiştir.

#### **4.5. Veri Toplama Aracı**

Yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu demografik özellikler, örgütsel bağlılık ölçeği ve iş tatmini ölçeğinden oluşmaktadır. Bu anketleri uygulamak için literatür taraması yapılmış ve daha önce uygulanan benzer çalışmalardan faydalanılmıştır.

Yapılan çalışmalar sonucunda örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyini ölçebilmek için çeşitli ölçekler geliştirildiği tespit edilmiştir.. Bu ölçeklerden örgütsel bağlılık için, daha önce yapılan çalışmalara göre Türk kültürünün alt yapısına en çok uyum sağlayabilecek ve genel geçerliği olabilecek ölçeğin Allen ve Meyer'in "Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli" olduğu fark edilmiştir (Allen ve Meyer, 1991: 43).

(Wasti, 2002: 535) araştırmalarına göre Meyer ve Allen'in geliştirdiği bu ölçeğe göre, "duygusal bağlılık", "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" türlerini Türk İşgörenler davranış olarak göstermektedir. Çalışmamızda bu ölçeğin maddeleri beşli likert ölçeği ile derecelendirilmiştir. (1- Hiç Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum). Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık ölçeğinde kullanılan boyutların karşılık olarak geldiği madde numaraları aşağıda Çizelge 4.1'de gösterilmiştir.



Örgütsel Bağlılık Alt Ölçekleri	Madde No
Duygusal Bağlılık	1, 2, 3, 4, 5, 6
Normatif Bağlılık	7, 8, 9, 10, 11, 12
Devam Bağlılığı	13, 14, 15, 16, 17, 18

Çizelge 4.1. Örgütsel bağlılık ölçek numaraları

İş tatminini ölçmek için ise 20 sorudan oluşan Minnesota İş Tatmini Ölçeği Kısa Formundan faydalanılmıştır. Ölçeğin derecelendirilmesinde yine beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte kullanılan boyutların karşılık olarak geldiği numaralar yine aşağıdaki Çizelge 4.2 de gösterilmiştir.

İş Tatmini Alt Ölçekleri	Madde No
İçsel İş Tatmini	1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20
Dışsal İş Tatmini	5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19

Çizelge 4.2. İş tatmini ölçek numaraları

Yukarıdaki tabloda belirtilen İş Tatmini Ölçek boyutlarından içsel iş tatminine karşılık gelen maddeler başarı, tanınma, işin kendisi, işin sorumluluğu gibi işin içsel niteliğine ve çalışanların işle ilgili duyumsadıklarını ölçmeyi gaye edinen sorulardır. Dışsal iş tatmini boyutu ise; denetim şekli, yönetici ve astlarla ilişkiler, iş yerine ilişkin çalışma koşulları ve ücret gibi çalışanların işletmeyle ilgili fikirlerinin neler olduğunu algılamaya yönelik sorulardır.

#### 4.6. Betimsel İstatistikler

Bu çalışmada merkez ve taşrada olmak üzere Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü kurum bünyesinde çalışan 195 kişi ile birebir görüşme sağlanmış ve bilimsel bir çalışmada kullanılacak olan anket verilerinin özenli bir şekilde doldurulması talep edilmiştir. Yapılan bu anket çalışmasına katılan bireylere ilişkin betimsel istatistikler cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, toplam hizmet süresi, kurumdaki çalışma

süresi, özlük durumu, görev türü ve aylık gelir durumu şeklinde ifade edilen değişkenlerden elde edilmiştir.

<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Bekar	99	50,8
Evli	96	49,2
<b>Toplam</b>	<b>195</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 4.3. Cinsiyet değişkeninin betimsel istatistikleri

Çalışmaya katılan toplam 195 bireyin 99'u kadın 96'sı ise erkekten oluşmaktadır. Bu durumda katılımcıların %50,8'i kadın, %49,2'si erkeklerdir.

<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Bekâr	69	35,4
Evli	126	64,6
<b>Toplam</b>	<b>195</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 4.4. Medeni durum değişkeninin betimsel istatistikleri

Anket çalışmasındaki sorulara cevap veren katılımcıların 69'u bekar, 126'sı ise evli bireylerden meydana gelmektedir. Yüzdesel olarak ifade edilecek olunursa katılımcıların %35,4'ü bekâr, %64,6'sı evlilerdir.

<b>Yaş Aralığı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
18 - 30 Yaş	45	23,1
31 - 35 Yaş	56	28,7
36 - 40 Yaş	24	12,3
41 - 45 Yaş	28	14,4
46 - 50 Yaş	12	6,2
51 - 55 Yaş	20	10,3
56 Yaş ve Üzeri	10	5,1
<b>Toplam</b>	<b>195</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 4.5. Yaş değişkeninin betimsel istatistikleri

Çalışmaya dahil edilen bireylerin yaşları toplam yedi ayrı kategoride incelenmiştir. Buna göre 18 – 30 yaş aralığında bulunan bireylerin sayısı 45, oransal olarak %23,1, 31 – 35 yaş aralığında bulunan bireylerin sayısı 56, oransal olarak %28,7, 36 – 40 yaş aralığında olan bireylerin sayısı 24, oransal olarak %24, 41 – 45 yaş aralığında bulunan bireylerin sayısı 28, oransal olarak %14,4, 46 – 50 yaş aralığında bulunan

bireylerin sayısı 12, oransal olarak %6,2, 51 – 55 aralığında bulunan bireylerin sayısı 20, oransal olarak %20 ve son olarak 56 yaş ve üzerinde bulunan bireylerin sayısı ise 10, oransal olarak %5,1 olarak tespit edilmiştir.

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Lise ve Dengi	6	3,1
Önlisans	16	8,2
Lisans	129	66,2
Lisansüstü	44	22,6
<b>Toplam</b>	<b>195</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 4.6. Cinsiyet değişkenin betimsel istatistikleri

Çalışmaya katılan bireylerin verdiği cevaplara göre katılımcılar beş ayrı kategoride eğitim durumlarına göre sınıflandırılmışlardır. Buna göre en çok katılımcısı olan Lisans Mezunu bireyler 129 kişi ile çalışmaya katılan bireylerin %66,2'sını meydana getirmektedir. Bunu lisansüstü mezunu olan bireyler 44 kişi ve %22,6 oran ile takip etmektedir. Çalışmaya katkı sağlayan önlisans mezunu bireyler 16 kişi ve %8,2 oran ile yer almaktadır. Lise ve dengi okullardan mezun çalışan sayısı 6 ve tüm çalışanlar içerisindeki payı %3,1 olarak gözlenmiştir.

<b>Toplam Hizmet Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
1 - 5 Yıl	61	31,3
6 - 10 Yıl	39	20,0
11 - 15 Yıl	25	12,8
16 - 20 Yıl	23	11,8
21 Yıl ve Üzeri	47	24,1
<b>Toplam</b>	<b>195</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 4.7. Toplam hizmet süresi değişkenin betimsel istatistikleri

Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nde çalışan bireylerin toplam çalışma süreleri incelendiğinde bu süre 5 ayrı kategori şeklinde ele alınmıştır. Buna göre eşit aralıklarla belirlenen bu sürede en çok çalışan sayısı 1 – 5 yıl aralığında hizmette bulunmuş kişilerden oluşmaktadır.

Buna göre bu kategoride yer alan bireyler toplam 61 kişi olmakla beraber katılımcıların %31,3'ünü oluşturmaktadır. İkinci en yüksek çalışan sayısına sahip kategori ise 21 yıl ve üzeri çalışanlar olup bu kategoride yer alan bireyler 47 kişi olmakla beraber toplam ankette incelenen bireylerin %24,1'ini oluşturmaktadır. Bunu sırası ile 6 – 10 yıl çalışanlar 39 kişi oransal olarak %20, 11 – 15 yıl çalışanlar 25 kişi oransal olarak %12,8 ve son olarak 16 – 20 yıl çalışanlar 23 kişi oransal olarak %11,8 takip etmektedir.

#### **4.7. Örgütsel Bağlılık ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiler**

Yapılan birçok çalışmanın temel analizler bölümünde Örgütsel bağlılık ve demografik değişkenler arasında ilişkiye yer verilmiştir. Her ne kadar bir çok çalışmada bu ilişkiler tespit edilmeye çalışılsa da çok farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık düzeyleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişkilere ilişkin hipotezler tek tek ele alınmıştır. Buna göre cinsiyet değişkeni için kurulan hipotezler

$H_0$  : Çalışanların bağlılık düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

$H_1$  : Çalışanların bağlılık düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

(4.1)

şeklinde oluşturulur.

Test Değişkeni	Grup	N	Ortalama	T istatistiği	p değeri
Normatif Bağlılık	Kadın	99	16,56	-1,315	0,190
	Erkek	96	17,33		
Duygusal Bağlılık	Kadın	99	19,36	-0,885	0,377
	Erkek	96	20,10		
Devam Bağlılığı	Kadın	99	17,59	-0,097	0,923
	Erkek	96	17,65		
Toplam Örgütsel Bağlılık	Kadın	99	53,51	-0,968	0,335
	Erkek	96	55,08		

Çizelge 4.8. Örgütsel bağlılık türlerinin cinsiyete göre ortalamaları

Çalışmaya katılan çalışanların normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık düzeylerine verdikleri cevapların ortalamalarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan bağımsız örneklem *t* testi sonuçları çizelge 4.6'da verilmiştir. Buna göre gruplar arasında istatistiksel olarak fark gözlenememiştir. Buna göre yokluk hipotezi reddedilememiştir. ( $p>0,05$ ).

Çalışmaya katılan çalışanların normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Yani cinsiyete, normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık oluşturmadığı gözlemlenmiştir.

Çalışmaya katılan bireylerin medeni durumları ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunup bulunmadığına ilişkin hipotezler denklem 4.2'de verilmektedir. Buna göre;

$H_0$  : Çalışanların bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

$H_1$  : Çalışanların bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

(4.2)

şeklinde hipotezler oluşturulmuştur.

Test Değişkeni	Grup	N	Ortalama	T istatistiği	P değeri
Normatif Bağlılık	Bekar	69	16,23	-1,775	0,077
	Evli	126	17,33		
Duygusal Bağlılık	Bekar	69	18,71	-1,817	0,071
	Evli	126	20,29		
Devam Bağlılığı	Bekar	69	16,97	-1,552	0,122
	Evli	126	17,97		
Toplam Örgütsel Bağlılık	Bekar	69	51,91	-1,693	0,093
	Evli	126	55,58		

Çizelge 4.9. Örgütsel bağlılık türlerinin medeni durumlarına göre ortalamaları

Çalışmaya katılan çalışanların normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık düzeylerine verdikleri cevapların ortalamalarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan bağımsız örneklem *t* testi sonuçları çizelge 4.9’da verilmiştir. Buna göre gruplar arasında istatistiksel olarak fark gözlenememiştir. Buna göre yokluk hipotezi reddedilememiştir. ( $p>0,05$ ).

Çalışmaya katılan çalışanların normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir. Yani medeni durumu, göre normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık oluşturmadığı gözlemlenmiştir. Medeni durum faktörü normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık düzeylerinde değişime etki etmediği gözlemlenmiştir.

Demografik değişkenlerden biri olan yaş değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında yapılan ilişki testi için kurulacak hipotezler

$H_0$  : Çalışanların bağlılık düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

$H_1$  : Çalışanların bağlılık düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

(4.3)

şeklinde denklem 4.3’te verilmiştir.

Test Değişkeni	Grup	N	Ortalama	F İstatistiği	p değeri
Normatif Bağlılık	18 - 30 Yaş	45	16,09	0,749	0,611
	31 - 35 Yaş	56	17,05		
	36 - 40 Yaş	24	17,58		
	41 - 45 Yaş	28	17,14		
	46 - 50 Yaş	12	18,50		
	51 - 55 Yaş	20	16,50		
	56 Yaş ve Üzeri	10	17,00		
Duygusal Bağlılık	18 - 30 Yaş	45	19,62	2,336	0,034
	31 - 35 Yaş	56	18,91		
	36 - 40 Yaş	24	17,21		
	41 - 45 Yaş	28	22,14		
	46 - 50 Yaş	12	21,75		
	51 - 55 Yaş	20	21,20		
	56 Yaş ve Üzeri	10	18,70		
Devam Bağlılığı	18 - 30 Yaş	45	18,09	2,462	0,026
	31 - 35 Yaş	56	16,70		
	36 - 40 Yaş	24	15,75		
	41 - 45 Yaş	28	19,61		
	46 - 50 Yaş	12	18,33		
	51 - 55 Yaş	20	17,90		
	56 Yaş ve Üzeri	10	18,10		
Toplam Bağlılık Örgütsel	18 - 30 Yaş	45	53,80	1,778	0,106
	31 - 35 Yaş	56	52,66		
	36 - 40 Yaş	24	50,54		
	41 - 45 Yaş	28	58,89		
	46 - 50 Yaş	12	58,58		
	51 - 55 Yaş	20	55,60		
	56 Yaş ve Üzeri	10	53,80		

Çizelge 4.10. Örgütsel bağlılık türlerinin yaşa göre ortalamaları

Çalışmaya katılanların yaş değişkenlerine karşılık verdikleri cevaplara ilişkin ortalamaların eşitliğinin test edilebilmesi için bağımsız örneklem *t* testi yapılamamaktadır. Bağımsız örneklem *t* testi yapılabilmesi için test edilen değişkenin alt gruplarının sayısının iki olması gerekmektedir. Ancak yaş değişkeninin 7 alt kategorisi bulunduğu için burada ortalamaların eşitliğinin test edilebilmesi için ANOVA testi yapılmıştır.

Buna göre yapılan test sonuçlarına göre Normatif Bağlılık ile Toplam Örgütsel Bağlılık değişkenlerinin yaşa göre ortalamaları arasında elde edilen F testi istatistikleri sırası ile



0,749 ve 1,778 olarak elde edilmiştir. Bu test istatistiklerine ilişkin  $p$  değerleri ise anlamlılık düzeyi olan 0,05'ten küçük olduğu için ortalamaların eşitliğini ifade eden yokluk hipotezi reddedilememiştir.

Bu sonuca göre bu iki değişkenin yaş değişkenine göre ortalamaları arasında farklılık bulunmamaktadır.

Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı değişkenlerinin yaş değişkenine göre ortalamalarının eşitliğine ilişkin elde edilen test istatistikleri sırası ile 2,336 ve 2,462 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere ilişkin olasılık değerleri anlamlılık seviyesi olan 0,05'ten büyük olduğu için ortalamaların eşit olduğunu ifade eden yokluk hipotezi reddedilebilmektedir.

Buna göre yaş kategorilerine göre devam bağlılığı ile duygusal bağlılık değişkenleri farklılık göstermektedir. Bu farklılığın hangi alt kategorilerden kaynaklandığının belirlenebilmesi için Post Hoc testleri yapılmıştır. Buna göre:

- a. Duygusal bağlılık açısından bakıldığında 31 – 35 yaş aralığı ile 36 – 40 yaş aralığında olan katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin 41 – 45, 46 – 50, 51 – 55 yaş aralıklarındaki katılımcıların bağlılık düzeylerinden anlamlı derecede düşük olduğu belirlenmiştir.
- b. Devam bağlılığı değişkeni dikkate alındığında 36 – 40 yaş aralığı ile 31 – 35 yaş aralığında yer alan katılımcıların devam bağlılığı düzeylerinin 18 – 30 yaş aralığı ile 41 – 45 yaş aralığındaki çalışanların bağlılık düzeylerinden anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir.

Diğer bir demografik değişken olarak kabul edilen eğitim durumu değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında yapılan ki-kare bağımsızlık testi için kurulan hipotezler denklem 4.4'te verilmektedir. Buna göre

$H_0$  : Çalışanların bağlılık düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

$H_1$  : Çalışanların bağlılık düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

(4.4)

şeklinde kurulan hipotezler için elde edilen ANOVA analizi çizelge 4.11'de verilmektedir.

Test Değişkeni	Grup	N	Ortalama	F İstatistiği	p değeri
Normatif Bağlılık	Lise ve Dengi	6	18,00	0,169	0,917
	Önlisans	16	16,69		
	Lisans	129	16,97		
	Lisansüstü	44	16,80		
Duygusal Bağlılık	Lise ve Dengi	6	24,00	2,021	0,112
	Önlisans	16	21,75		
	Lisans	129	19,52		
	Lisansüstü	44	19,02		
Devam Bağlılığı	Lise ve Dengi	6	21,17	2,237	0,085
	Önlisans	16	18,69		
	Lisans	129	17,59		
	Lisansüstü	44	16,82		
Toplam Örgütsel Bağlılık	Lise ve Dengi	6	63,17	1,900	0,131
	Önlisans	16	57,13		
	Lisans	129	54,08		
	Lisansüstü	44	52,64		

Çizelge 4.11. Örgütsel bağlılık türlerinin eğitim durumuna göre ortalamaları

Yapılan ANOVA analizine göre çalışmaya katılan bireylerin eğitim durumlarına göre normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık değişkenlerinin ortalamaları arasında bir fark tespit edilememiştir. Çalışmaya katılan bireylerin bu değişkenler için verdikleri yanıtların ortalamaları birbirine eşit bulunmuştur. Buna göre yokluk hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak reddedilememiştir.

Çalışanların bağlılık düzeyleri arasında eğitim durumu istatistiksel olarak bir fark oluşturmamıştır. Eğitim durumu bağlılık düzeyleri üzerinde etkili bir parameter olmadığı gözlemlenmiştir.

Toplam hizmet süresi olarak ifade edilen bir diğer demografik değişken ile örgütsel bağlılık arasında kurulan hipotezler denklem 4.5'te verilmektedir.

$H_0$  : Çalışanların bağlılık düzeyleri hizmet süresine göre farklılık göstermemektedir.  $H_1$  : Çalışanların bağlılık düzeyleri hizmet süresine göre farklılık göstermektedir. (4.5)

Çalışanların toplam hizmet süresini ifade eden hizmet süresi isimli demografik değişken ile örgütsel bağlılık arasında yapılan ANOVA analizi sonuçları çizelge 4.12'de verilmektedir.

Test Değişkeni	Grup	N	Ortalama	F İstatistiği	P değeri
Normatif Bağlılık	1 - 5 Yıl	61	16,20	1,654	0,162
	6 - 10 Yıl	39	16,95		
	11 - 15 Yıl	25	18,52		
	16 - 20 Yıl	23	16,35		
	21 Yıl ve Üzeri	47	17,34		
Duygusal Bağlılık	1 - 5 Yıl	61	19,56	2,484	0,045
	6 - 10 Yıl	39	18,03		
	11 - 15 Yıl	25	18,56		
	16 - 20 Yıl	23	21,96		
	21 Yıl ve Üzeri	47	20,89		
Devam Bağlılığı	1 - 5 Yıl	61	17,95	3,144	0,016
	6 - 10 Yıl	39	15,92		
	11 - 15 Yıl	25	16,60		
	16 - 20 Yıl	23	19,09		
	21 Yıl ve Üzeri	47	18,40		
Toplam Örgütsel Bağlılık	1 - 5 Yıl	61	53,70	1,888	0,114
	6 - 10 Yıl	39	50,90		
	11 - 15 Yıl	25	53,68		
	16 - 20 Yıl	23	57,39		
	21 Yıl ve Üzeri	47	56,64		

Çizelge 4.12. Örgütsel bağlılık türlerinin toplam hizmet süresine göre ortalamaları

Buna göre yapılan test sonuçlarına göre Normatif Bağlılık ile Toplam Örgütsel Bağlılık değişkenlerinin toplam hizmet süresine göre ortalamaları için elde edilen F testi istatistikleri sırası ile 1,654 ve 1,888 olarak elde edilmiştir. Bu test istatistiklerine ilişkin  $p$  değerleri ise anlamlılık düzeyi olan 0,05'ten büyük olduğu için ortalamaların eşitliğini ifade eden yokluk hipotezi reddedilememiştir. Bu sonuca göre bu iki değişkenin toplam hizmet süresi değişkenine göre ortalamaları arasında farklılık bulunmamaktadır.

Duygusal bağıllık ve devam bağıllığı değişkenlerinin toplam hizmet süresi değişkenine göre ortalamalarının eşitliğine ilişkin elde edilen test istatistikleri sırası

ile 2,484 ve 3,144 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere ilişkin olasılık değerleri anlamlılık seviyesi olan 0,05'ten küçük olduğu için ortalamaların eşit olduğunu ifade eden yokluk hipotezi reddedilebilmektedir. Buna göre toplam hizmet süresi kategorilerine göre devam bağıllığı ile duygusal bağıllık değişkenleri farklılık göstermektedir.

Bu farklılığın hangi alt kategorilerden kaynaklandığının belirlenebilmesi için Post Hoc testleri yapılmıştır. Duygusal bağıllık açısından bakıldığında toplam hizmet süresi 6 – 10 yıl aralığı ile 16 – 20 yaş, 21 yaş ve üzeri aralığında olan katılımcıların duygusal bağıllık düzeylerinin anlamlı derecede düşük olduğunu tespit edilmiştir. Buna ek olarak 16 – 20 yıl hizmet süresi olan çalışanların duygusal bağıllık için verdikleri yanıtların ortalamaları 11 – 15 yıl toplam hizmet süresine sahip olan katılımcıların bağıllık düzeylerinden anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir.

Devam bağıllığı açısından analiz edilecek olunursa toplam hizmet süresi 6 – 10 yıl aralığı ile 16 – 20 yıl hizmet süresine sahip olan çalışanlar ve 11 – 15 yıl hizmet süresine sahip olan çalışanların 16 – 20 yıl hizmet süresine sahip olan çalışanlardan devam bağıllığına verdikleri yanıtların ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı seviyede küçük olarak tespit edilmiştir. Toplam hizmet yılı 1 – 5 yıl aralığında olan çalışanların devam bağıllığı değişkenine verdikleri cevapların ortalamaları 6 – 10 yıl hizmet veren çalışanların devam bağıllığı değişkenine verdikleri cevap ortalamasından istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Kurumdaki çalışma süresini ifade eden değişkenin toplam hizmet süresi değişkeninden farkı kurumda çalışan personelin mevcut kurumdaki çalışma sürelerini ifade ederken, toplam çalışma süresi daha önceki iş tecrübelerini de kapsamaktadır. Buna göre yapılan ANOVA analizi öncesi kurulması gereken hipotezler denklem 4.6'de verilmektedir.

$H_0$  : Çalışanların bağıllık düzeyleri kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermemektedir.

$H_1$  : Çalışanların bağıllık düzeyleri kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

(4.6)

Test Değişkeni	Grup	N	Ortalama	F İstatistiği	pdeğeri
Normatif Bağlılık	4 Yıl ve Daha Az	72	16,69	1,017	0,400
	5 - 7 Yıl	31	16,06		
	8 - 10 Yıl	22	18,18		
	11 Yıl ve Üzeri	69	17,16		
Duygusal Bağlılık	4 Yıl ve Daha Az	72	20,26	2,076	0,086
	5 - 7 Yıl	31	17,29		
	8 - 10 Yıl	22	18,77		
	11 Yıl ve Üzeri	69	20,58		
Devam Bağlılığı	4 Yıl ve Daha Az	72	17,89	1,618	0,171
	5 - 7 Yıl	31	16,42		
	8 - 10 Yıl	22	16,32		
	11 Yıl ve Üzeri	69	18,29		
Toplam Örgütsel Bağlılık	4 Yıl ve Daha Az	72	54,85	1,739	0,143
	5 - 7 Yıl	31	49,77		
	8 - 10 Yıl	22	53,27		
	11 Yıl ve Üzeri	69	56,03		

Çizelge 4.13. Örgütsel bağlılık türlerinin kurumdaki hizmet süresine göre ortalamaları

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık düzeylerine verdikleri cevapların ortalamalarının kurumdaki hizmet süresine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan ANOVA analizi sonuçları çizelge 4.13’de verilmiştir. Buna göre gruplar arasında istatistiksel olarak fark gözlenememiştir. Buna göre yokluk hipotezi reddedilememiştir. ( $p>0,05$ ).

Çalışanların normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık düzeyleri hizmet süreleri değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Yani hizmet süresine göre, normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık oluşturmadığı gözlemlenmiştir.

Eti Maden çalışanlarında hizmet süresi faktörü için şunu söyleyebiliriz. Normatif bağlılığı etkileyen faktörlerden kişisel özellikler, sosyalleşme deneyimleri, örgütsel yatırımlar normatif bağlılıkta Eti Maden personeline pozitif bir ortam ve çalışanların refahı ve sağlığı konusunda bir kolaylık verdiğini; duygusal bağlılığı etkileyen faktörlerde ise gerek çalışanların kişisel özellikleri gerekse personelin kurumdaki iş deneyimi duygusal bağlılığı artırdığını ve işten ayrılma niyeti ve çalışan devrini azalttığını; Eti Maden çalışanının kişisel özellikleri, deneyimleri, ve yatırımları devam bağlılığını pozitif yönde etkilediğinden bu pozitif yönlü ilişki toplam örgütsel bağlılık düzeylerinde de bir farklılığa etki etmediğini bize göstermektedir.

Çalışanların kamu personeli ya da sözleşmeli personel olma durumlarını dikkate alan özlük durumu değişkeni ile örgütsel bağlılık değişkeni arasında yapılan *t* testi sonuçları çizelge 4.14'de verilmiştir.

Test Değişkeni	Grup	N	Ortalama	T istatistiği	pdeğeri
Normatif Bağlılık	657 Sayılı Kanuna Tabi Devlet Memuru	26	18,19	2,058	0,046
	399 Sayılı KHK Tabi Sözleşmeli Personel	169	16,75		
Duygusal Bağlılık	657 Sayılı Kanuna Tabi Devlet Memuru	26	22,42	2,571	0,011
	399 Sayılı KHK Tabi Sözleşmeli Personel	169	19,31		
Devam Bağlılığı	657 Sayılı Kanuna Tabi Devlet Memuru	26	19,08	1,871	0,063
	399 Sayılı KHK Tabi Sözleşmeli Personel	169	17,39		
Toplam Örgütsel Bağlılık	657 Sayılı Kanuna Tabi Devlet Memuru	26	59,69	2,645	0,009
	399 Sayılı KHK Tabi Sözleşmeli Personel	169	53,45		

Çizelge 4.14. Örgütsel bağlılık türlerinin özlük durumuna göre ortalamaları

Bu teste ilişkin kurulan hipotezler ise denklem 4.7’de verilmektedir.

H<sub>0</sub>: Çalışanların bağlılık düzeyler özlük durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Çalışanların bağlılık düzeyler özlük durumuna göre farklılık göstermektedir. (4.7)

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık düzeylerine verdikleri cevapların ortalamalarının özlük durumu

değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan bağımsız örneklem  $t$  testi sonuçları çizelge 4.14’de verilmiştir.

Buna göre Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık ve Toplam Örgütsel Bağlılık değişkenlerinde çalışanların özlük durumuna göre farklılıklar göstermemektedir hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde reddedilebilir. Gruplar arasında istatistiksel olarak fark gözlenmiştir. Devam Bağlılığı değişkeninin çalışanların özlük durumlarına göre farklılık göstermediğini ifade eden yokluk hipotezi ise reddedilememiştir. Araştırmaya katılan çalışanların özlük durumlarına devam bağlılığı değişkeninde farklılık tespit edilememiştir.

Yani Eti Maden İşletmelerinde özlük durumu olarak iki tür çalışan sözkonusudur. Birincisi 657 Sayılı Kanuna Tabi Devlet Memuru bir diğeri ise 399 Sayılı KHK Tabi sözleşmeli personel; her iki çalışan gurubunda da devam bağlılığında, personelin işine olan örgütsel vatandaşlık davranışlarında, iş perfonmansında işe devam sürecindeki gibi iş davranışlarında herhangi farklı bir durum olmadığını bize göstermektedir.

Bundan dolayı gerek 657 Sayılı Kanuna Tabi Devlet Memuru gerekse 399 Sayılı KHK Tabi sözleşmeli Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü çalışanlarından katılan personelin özlük durumlarının devam bağlılığı değişkeninde herhangi bir farklılığa sebep olmadığını söyleyebiliriz.

Ancak özlük durumlarına göre normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve toplam örgütsel bağlılık düzeyleri özlük durumuna göre farklılık göstermektedir ve devlet memuru olarak çalışan personelin sözleşmeli personelden örgütsel bağlılık seviyelerinin daha fazla olduğunu görmekteyiz.

Devam Bağlılığı değişkeninin çalışanların özlük durumlarına göre farklılık göstermediğini ifade eden yokluk hipotezi ise reddedilememiştir. Araştırmaya katılan çalışanların özlük durumlarına devam bağlılığı değişkeninde istatistiksel olarak farklılık tespit edilememiştir.

Bir diğer demografik değişken olan görev türü değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında yapılan ANOVA analizi için kurulan hipotezler denklem 4.7’de verilmiştir. Buna göre

$H_0$  : Çalışanların bağlılık düzeyleri görev türüne göre farklılık göstermemektedir.

$H_1$  : Çalışanların bağlılık düzeyleri görev türüne göre farklılık göstermektedir.

(4.7)



şeklinde kurulan hipotezlere göre elde edilen test istatistikleri çizelge 4.15’de verilmektedir.

Test Değişkeni	Grup	N	Ortalama	F İstatistiği	p değeri
Normatif Bağlılık	Memur	45	16,07	1,214	0,297
	Teknik Şef	9	15,11		
	Kimyager	13	17,38		
	Mühendis	68	17,16		
	Başmühendis	14	17,36		
	Uzman	6	16,17		
	Başuzman	15	19,07		
	Diğer	25	17,00		
Duygusal Bağlılık	Memur	45	18,98	0,829	0,565
	Teknik Şef	9	18,44		
	Kimyager	13	19,08		
	Mühendis	68	19,68		
	Başmühendis	14	19,79		
	Uzman	6	21,67		
	Başuzman	15	22,67		
	Diğer	25	19,76		
Devam Bağlılığı	Memur	45	16,38	1,137	0,342
	Teknik Şef	9	18,00		
	Kimyager	13	16,54		
	Mühendis	68	17,97		
	Başmühendis	14	17,71		
	Uzman	6	17,67		
	Başuzman	15	19,33		
	Diğer	25	18,20		
Toplam Örgütsel Bağlılık	Memur	45	51,42	1,330	0,238
	Teknik Şef	9	51,56		
	Kimyager	13	53,00		
	Mühendis	68	54,81		
	Başmühendis	14	54,86		
	Uzman	6	55,50		
	Başuzman	15	61,07		
	Diğer	25	54,96		

Çizelge 4.15. Örgütsel bağlılık türlerinin görev türlerine göre ortalamaları

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık düzeylerine verdikleri cevapların ortalamalarının görevlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan ANOVA analizi sonuçları çizelge 4.15’de verilmiştir. Buna göre gruplar arasında istatistiksel olarak fark gözlenememiştir. Buna göre yokluk hipotezi reddedilememiştir. ( $p>0,05$ ).

Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğünde başmühendis, mühendis, başuzman, uzman, kimyager, teknik şef, memur ve diğer olmak üzere sekiz ayrı görev türünde çalışan bulunmaktadır. Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü çalışanın görev türüne göre verdiği cevapları örgütsel bağlılık açısından değerlendirdiğimizde; gerek duygusal bağlılık, devam bağlılığı gerekse normatif bağlılık ve toplam örgütsel bağlılık düzeylerinde görev türlerinin ayırt edici bir özelliği bulunmadığını söyleyebiliriz.

Yani ister mühendis olsun ister memur olsun aynı işi birlikte yürütebildiği ve partnerlik yapabildiğini söyleyebiliriz. Bundan dolayı görev türü örgütsel bağlılık düzeyinde çalışan personelin üzerinde ayırt edici bir özellik getirmiyor. Sonuç olarak görev değişkeni örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkisinin olmadığı istatistiksel olarak gözlemlenmiştir. Çalışanların görev durumu bağlılık düzeyini bu çalışmaya katılan personel üzerinde etkili olmadığı gözlemlenmiştir.

Son demografik değişken olan aylık gelir durumu değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında yapılan ANOVA testi için kurulan hipotezler denklem 4.16’da verilmektedir.

$H_0$  : Çalışanların bağlılık düzeyleri aylık gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir.

$H_1$  : Çalışanların bağlılık düzeyleri aylık gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.

(4.8)

Test Değişkeni	Grup	N	Ortalama	F İstatistiği	pdeğeri
Normatif Bağlılık	3500 TL ve Altı	78	16,15	2,493	0,085
	3501 - 4500 TL	111	17,50		
	4501 TL ve Üzeri	6	16,67		
Duygusal Bağlılık	3500 TL ve Altı	78	19,35	2,076	0,708
	3501 - 4500 TL	111	20,10		
	4501 TL ve Üzeri	6	17,83		
Devam Bağlılığı	3500 TL ve Altı	78	17,13	2,516	0,083
	3501 - 4500 TL	111	18,11		
	4501 TL ve Üzeri	6	14,83		
Toplam Örgütsel Bağlılık	3500 TL ve Altı	78	52,63	2,299	0,103
	3501 - 4500 TL	111	55,71		
	4501 TL ve Üzeri	6	49,33		

Çizelge 4.16. Örgütsel bağlılık türlerinin gelir düzeylerine göre ortalamaları

Örgütsel bağlılık türleri olan normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık değişkenleri ile gelir düzeyleri arasında yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre gelir düzeylerine göre ortalamalar arasında farklılık tespit edilememiştir. Buna göre çalışanların bağlılık düzeyleri aylık gelir durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğünde çalışan personelin farklı düzeylerde gelir seviyesine sahip olunmasına rağmen bu durumun bağlılıklarında ayırt edici bir özelliği ortaya koymadığını görüyoruz.

Örneğin, 5000 tl alan çalışanda da 3500 tl alan çalışanda da bağlılık düzeylerinin ortalamaları aynı diyebiliriz. Yani bu bağlılığı hem normative, duygusal, hemde devam, toplam örgütsel bağlılıkta görebiliyoruz. Sonuç olarak gelir değişkeni örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkisinin olmadığı istatistiksel olarak gözlemlenmiştir. Aylık gelir durumu bağlılık düzeyini bu çalışmaya katılan personel üzerinde etkili olmadığı gözlemlenmiştir.

#### 4.8. İş Tatmini ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların iş tatmin düzeylerinin demografik değişkenlere bağlı olarak nasıl değişim gösterdiği tespit edilmek istenmiştir. Bu amaçla yapılan ilk bağımsız örneklem *t* testi analizine göre iş tatmin düzeyleri ile demografik değişkenlerden cinsiyet değişkeni için kurulan hipotezler

$H_0$  : İş tatmini düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

$H_1$  : İş tatmini düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

(4.9)

şeklinde oluşturulur.

Test Değişkeni	Grup	N	Ortalama	<i>T</i> istatistiği	<i>p</i> değeri
İçsel İş Tatmini	Kadın	99	16,56	0,268	0,789
	Erkek	96	17,33		
Dışsal İş Tatmini	Kadın	99	19,36	-0,002	0,999
	Erkek	96	20,10		
Toplam İş Tatmini	Kadın	99	17,59	-0,092	0,801
	Erkek	96	17,65		
	Kadın	99	55,08		

Çizelge 4.17. İş Tatmini düzeylerinin cinsiyete göre ortalamaları

Çalışmaya katılan çalışanların içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine verdikleri cevapların ortalamalarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan bağımsız örneklem  $t$  testi sonuçları çizelge 4.17’de verilmiştir. Buna göre gruplar arasında istatistiksel olarak fark gözlenememiştir. Buna göre yokluk hipotezi reddedilememiştir. ( $p>0,05$ ).

Çalışmaya katılan Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü çalışanlarının içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine verdikleri cevapların ortalamalarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analize göre gruplar arasında fark gözlenememiştir.

Yani kurumun çalışan kadın ya da erkek çalışanında kurumuna karşı duyduğu içsel iş tatmini, dışsal iş tatmininde ya da toplam iş tatmini düzeylerinde ayırt edici bir özellik yoktur. Cinsiyet değişkeni hem örgütsel bağlanımda hem de iş tatmininde ayırt edici bir rol oynamamaktadır.

Çalışanların içsel iş tatmini dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri cinsiyet değişkenlerine göre istatistiksel bir farklılık gözlemlenmemiştir. Çalışanların cinsiyet değişkeni iş tatminine etki etmediği gözlemlenmiştir.

Çalışmaya katılan bireylerin medeni durumları ile iş tatmini düzeyleri arasında bir ilişki bulunup bulunmadığına ilişkin hipotezler denklem 4.10’de verilmektedir. Buna göre;

$H_0$  : İş tatmin düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

$H_1$  : İş tatmin düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

(4.10)

şeklinde hipotezler oluşturulmuştur.

Test Değişkeni	Grup	N	Ortalama	T istatistiği	p değeri
İçsel İş Tatmini	Bekâr	69	41,77	-1,156	0,249
	Evli	126	42,98		
Dışsal İş Tatmini	Bekâr	69	26,73	-0,574	0,567
	Evli	126	27,21		
Toplam İş Tatmini	Bekâr	69	51,51	0,780	0,436
	Evli	126	50,13		
	Bekâr	69	41,77		

Çizelge 4.18. İş tatmini düzeylerinin medeni duruma göre ortalamaları

Çalışmaya katılan çalışanların içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine verdikleri cevapların ortalamalarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan bağımsız örneklem *t* testi sonuçları çizelge 4.18’te verilmiştir. Buna göre gruplar arasında istatistiksel olarak fark gözlenememiştir. Buna göre yokluk hipotezi reddedilememiştir. ( $p>0,05$ ).

Çalışmaya katılan Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü çalışanlarının içsel iş tatmini dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri medeni durum değişkenlerine göre istatistiksel bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Yani çalışanların aynı şekilde iç huzuru ve mutivasyonu yakaladıkları ve bu performansın evli ya da bekar olmalarında herhangi bir ayırt edici bir tatmin getirmediğini görmekteyiz. Sonuç olarak Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü çalışanlarının medeni durum değişkeni iş tatminine etki etmediği gözlemlenmiştir.

Demografik değişkenlerden biri olan yaş değişkeni ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine yapılan ilişki testi için kurulacak hipotezler

$H_0$  : İş tatmin düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

$H_1$  : İş tatmin düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

(4.11)

şeklinde denklem 4.11’de verilmiştir.

Test Değişkeni	Grup	N	Ortalama	F İstatistiği	p değeri
İçsel İş Tatmini	18 - 30 Yaş	45	42,71	1,028	0,403
	31 - 35 Yaş	56	43,21		
	36 - 40 Yaş	24	39,58		
	41 - 45 Yaş	28	43,25		
	46 - 50 Yaş	12	42,17		
	51 - 55 Yaş	20	43,85		
	56 Yaş ve Üzeri	10	41,20		
Dışsal İş Tatmini	18 - 30 Yaş	45	28,00	0,571	0,753
	31 - 35 Yaş	56	27,11		
	36 - 40 Yaş	24	25,75		
	41 - 45 Yaş	28	27,11		
	46 - 50 Yaş	12	25,75		
	51 - 55 Yaş	20	26,55		
	56 Yaş ve Üzeri	10	27,80		
Toplam İş Tatmini	18 - 30 Yaş	45	49,29	0,973	0,445
	31 - 35 Yaş	56	49,68		
	36 - 40 Yaş	24	54,67		
	41 - 45 Yaş	28	49,64		
	46 - 50 Yaş	12	52,08		
	51 - 55 Yaş	20	49,60		
	56 Yaş ve Üzeri	10	55,20		

Çizelge 4.19. İş tatmin düzeylerinin yaşa göre ortalamaları

Daha önce de ifade edildiği gibi yaş değişkeninin 7 alt kategorisi bulunduğu için burada ortalamaların eşitliğinin test edilebilmesi için *ANOVA* testi yapılmıştır.

Buna göre yapılan test sonuçlarına göre çalışanların içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerinin yaşa göre ortalamaları arasında elde edilen *F* testi istatistiklerine ilişkin olasılık değerleri anlamlılık düzeyi olan 0,05'ten küçük olduğu için ortalamaların eşitliğini ifade eden yokluk hipotezi reddedilememiştir. Bu sonuca göre yaş değişkenine göre ortalamalar arasında farklılık bulunmamaktadır.

Buna göre çalışanların yaşları ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri çalışanların içsel iş tatmini dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri yaş değişkenlerine göre istatistiksel bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Yani Eti Maden çalışanlarından 31-35 yaş ile 36-40 yaş aralığına sahip çalışanlarda da 41 – 45, 46 – 50 ve 51 – 55 yaş aralığında ki çalışanlarda da içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri yaş değişkenlerine göre herhangi bir ayırt edici özellik yoktur.

Sonuç olarak çalışanların yaş değişkeni iş tatminine etki etmediği gözlemlenmiştir. arasında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. İş tatmini açısından bakıldığında çalışanların yaşları ayırım yapmaya yarayan önemli bir etken olarak yer almamaktadır.

Diğer bir demografik değişken olarak kabul edilen eğitim durumu değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında yapılan *ANOVA* testi için kurulan hipotezler denklem 4.12'te verilmektedir. Buna göre

$H_0$  : İş tatmin düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

$H_1$  : İş tatmin düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

(4.12)

şeklinde kurulan hipotezler için elde edilen *ANOVA* analizi çizelge 4.20'de verilmektedir.



Test Değişkeni	Grup	N	Ortalama	F İstatistiği	p değeri
İçsel İş Tatmini	Lise ve Dengi	6	48,83	2,302	0,078
	Önlisans	16	43,69		
	Lisans	129	42,57		
	Lisansüstü	44	41,23		
Dışsal İş Tatmini	Lise ve Dengi	6	33,67	1,156	0,249
	Önlisans	16	27,63		
	Lisans	129	26,85		
	Lisansüstü	44	26,48		
Toplam İş Tatmini	Lise ve Dengi	6	44,50	0,987	0,400
	Önlisans	16	48,69		
	Lisans	129	50,57		
	Lisansüstü	44	52,30		

Çizelge 4.20. Örgütsel bağlılık türlerinin eğitim durumuna göre ortalamaları

Yapılan ANOVA analizine göre çalışmaya katılan bireylerin eğitim durumlarına göre içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri değişkenlerinin ortalamaları arasında bir fark tespit edilememiştir. Çalışmaya katılan bireylerin bu değişkenler için verdikleri yanıtların ortalamaları birbirine eşit bulunmuştur. Buna göre yokluk hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak reddedilememiştir. Çalışanların eğitim durumları incelendiğinde ise hem örgütsel bağlılık düzeylerinde ve alt düzey gruplarında hem de iş tatmininde ve alt düzey gruplarında eğitim ayırt edici bir rol oynamamıştır. Yani ister lise ve dengi, lisans,önlisans veya lisansüstü olsun Eti maden çalışanlarında ankete katılan personelin içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri ortalamalarında ayırt edici bir özelliğe rastlanamamıştır. Eti Madende çalışan personelin iş tamininde, çalışanların kişisel eğitim durumlarının kurum iş tatmini üzerinde bir etkisi olmadığını söyleyebiliriz. Sonuç olarak çalışanların içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri eğitim durumları değişkenlerine göre istatistiksel bir farklılık gözlemlenmemiştir. Çalışanların kurumdaki eğitim durumları iş tatminine etki etmediği gözlemlenmiştir. Toplam hizmet süresi olarak ifade edilen bir diğer demografik değişken ile iş tatmini düzeyleri arasında kurulan hipotezler denklem 4.13'te verilmektedir.

$H_0$  : İş tatmin düzeyleri hizmet süresine göre farklılık göstermemektedir

$H_1$  : İş tatmin düzeyleri hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

(4.13)

Çalışanların toplam hizmet süresini ifade eden hizmet süresi isimli demografik değişken ile iş tatmin düzeyleri arasında yapılan ANOVA testi sonuçları çizelge 4.21’de verilmektedir.

Test Değişkeni	Grup	N	Ortalama	F İstatistiği	p değeri
İçsel İş Tatmini	1 - 5 Yıl	61	43,41	0,711	0,586
	6 - 10 Yıl	39	41,59		
	11 - 15 Yıl	25	41,13		
	16 - 20 Yıl	23	43,14		
	21 Yıl ve Üzeri	47	42,73		
Dışsal İş Tatmini	1 - 5 Yıl	61	28,25	1,181	0,311
	6 - 10 Yıl	39	25,87		
	11 - 15 Yıl	25	26,84		
	16 - 20 Yıl	23	26,96		
	21 Yıl ve Üzeri	47	26,60		
Toplam İş Tatmini	1 - 5 Yıl	61	48,34	1,024	0,396
	6 - 10 Yıl	39	52,54		
	11 - 15 Yıl	25	52,04		
	16 - 20 Yıl	23	49,91		
	21 Yıl ve Üzeri	47	51,57		

Çizelge 4.21. İş tatmin düzeylerinin toplam hizmet süresine göre ortalamaları

Buna göre yapılan test sonuçlarına göre içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri toplam hizmet süresi değişkenlerinin ortalamaları arasında bir fark tespit edilememiştir. Çalışmaya katılan bireylerin bu değişkenler için verdikleri yanıtların ortalamaları birbirine eşit bulunmuştur.

Buna göre yokluk hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak reddedilememiştir. Bu sonuca göre iş tatmin düzeylerinin toplam hizmet süresi değişkenine göre ortalamaları arasında farklılık bulunmamaktadır.

İster 6 – 10 yıl toplam hizmet verenlerin, 16 – 20 yıl hizmet verenler ve 21 yıl ve hizmet verenler arasında olsun, ister 16 – 20 yıl hizmet veren çalışanların 11 – 15 yıl hizmet verenler arasında çıkan ortalamalar değerlendirdiğimizde çalışanların Eti Madendeki toplam hizmet sürelerinin iş tatmini ve alt gurup düzeylerinde de etkisini göremiyoruz.

Sonuç olarak çalışanların içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri toplam hizmet süresi değişkenlerine göre istatistiksel bir farklılık gözlemlenmemiştir. Çalışanların kurumdaki toplam hizmet süreleri iş tatminine etki etmediği gözlemlenmiştir.

İş tatmin düzeyleri ile kurumdaki çalışma süreleri arasında yapılan ANOVA analizi öncesi kurulması gereken hipotezler denklem 4.14’de verilmektedir.

$H_0$  : İş tatmin düzeyleri kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermemektedir.

$H_1$  : İş tatmin düzeyleri kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

(4.14)

Test Değişkeni	Grup	N	Ortalama	F İstatistiği	p değeri
İçsel İş Tatmini	4 Yıl ve Daha Az	72	43,83	1,974	0,119
	5 - 7 Yıl	31	40,36		
	8 - 10 Yıl	22	41,59		
	11 Yıl ve Üzeri	69	42,51		
Dışsal İş Tatmini	4 Yıl ve Daha Az	72	28,72	3,810	0,011
	5 - 7 Yıl	31	25,52		
	8 - 10 Yıl	22	25,41		
	11 Yıl ve Üzeri	69	26,50		
Toplam İş Tatmini	4 Yıl ve Daha Az	72	47,44	3,248	0,023
	5 - 7 Yıl	31	54,13		
	8 - 10 Yıl	22	53,00		
	11 Yıl ve Üzeri	69	51,59		

Çizelge 4.22. İş Tatmin düzeyleri kurumdaki hizmet süresine göre ortalamaları

Araştırmaya katılan çalışanların içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini

düzeylei toplam hizmet süresi değişkenlerine verdikleri cevapların ortalamalarının kurumdaki hizmet süresine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan ANOVA analizi sonuçları çizelge 4.22’de verilmiştir.

Buna göre dışsal iş tatmini ile toplam iş tatmini değişkenlerine ilişkin elde edilen test istatistikleri sırası ile 3,810 ve 3,248 olarak hesaplanmıştır. Bu istatistiklere ilişkin olasılık değerleri ise 0,011 ve 0,023 olarak tespit edilmiştir.

Bu gruplar arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu söylenebilmektedir.

Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit edebilmek için Post Hoc testi yapılmış ve buna göre kurumdaki çalışma süresi 4 yıl veya daha az olan çalışanların dışsal tatmin düzeylerinin kurumda çalışma süresi 5 – 7 yıl ve 8 – 10 yıl aralığında olan çalışanların tatmin düzeylerinden anlamlı derecede yüksek olduğu söylenebilir.

Toplam iş tatmini açısından bakıldığında çalışma süresi 4 yıl veya daha az olan çalışanların iş tatminlerinin çalışma süresi 5 – 7 yıl olan çalışanların iş tatmininden anlamlı derece düşük olduğu belirlenmiştir.

Kurum çalışanları için şunu söyleyebiliriz; içsel iş tatmini düzeyinde kurumdaki çalışma süresinin etkisi gözlenememiştir. Dışsal iş tatminini değerlendirdiğimizde 4 yıldan daha az çalışanların dışsal iş tatminleriyle 5 – 7 yıl arasında çalışanların ile 8 – 10 yıl arasında çalışanların dışsal iş tatminlerinden daha yüksek olduğunu görmekteyiz.

Bunun sonucunda toplam iş tatmini yönünden çalışanlar değerlendirildiğinde 4 yıldan daha az çalışma süresine sahip olanların iş tatminleri 5 – 7 yıl çalışanların iş tatminlerinden daha düşük olduğu görmekteyiz. Bu da kuruma yeni başlayan çalışanın kurumu ve işi tam olarak tanıyamamsından kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Çalışanların kamu personeli ya da sözleşmeli personel olma durumlarını dikkate alan özlük durumu değişkeni ile iş tatmini düzeyleri arasında yapılan *t* testi sonuçları çizelge 4.23’de verilmiştir.

Test Değişkeni	Grup	N	Ortalama	T istatistiği	P değeri
İçsel İş Tatmini	657 Sayılı Kanuna Tabi Devlet Memuru	26	44,69	2,174	0,035
	399 Sayılı KHK Tabi Sözleşmeli Personel	169	42,23		
Dışsal İş Tatmini	657 Sayılı Kanuna Tabi Devlet Memuru	26	29,04	1,936	0,054
	399 Sayılı KHK Tabi Sözleşmeli Personel	169	26,73		
Toplam İş Tatmini	657 Sayılı Kanuna Tabi Devlet Memuru	26	47,88	-1,279	0,203
	399 Sayılı KHK Tabi Sözleşmeli Personel	169	51,04		

Çizelge 4.23. İş Tatmini düzeylerinin özlük durumuna göre ortalamaları

Bu teste ilişkin kurulan hipotezler ise denklem 4.15’da verilmektedir.

$H_0$  : İş tatmini düzeyleri özlük durumuna göre farklılık göstermemektedir.

$H_1$  : İş tatmin düzeyleri özlük durumuna göre farklılık göstermektedir.

(4.15)

Araştırmaya katılan çalışanların içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine verdikleri cevapların ortalamalarının özlük durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan bağımsız örneklem  $t$  testi sonuçları çizelge 4.23’de verilmiştir. Buna göre dışsal iş tatmini ve toplam iş değişkenlerinde çalışanların özlük durumuna göre farklılıklar göstermemektedir hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde reddedilebilir.

Gruplar arasında istatistiksel olarak fark gözlenmemiştir. İçsel iş tatmini değişkeninde ise bağımsız örneklem  $t$  testi sonucuna göre hesaplanan test istatistiği 2,174 ve buna ilişkin olasılık değeri ise 0,035 olarak hesaplanmıştır. Buna göre içsel iş tatmini değişkeni özlük durumlarına göre istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği söylenebilir. İçsel iş tatmininin ortalamalarının farklı olmadığına ilişkin hipotez reddedilmiştir.

Yani Eti Maden İşletmelerinde özlük durumu olarak iki tür çalışan söz konusudur. Birincisi 657 Sayılı Kanuna Tabi Devlet Memuru bir diğeri ise 399 Sayılı KHK Tabi sözleşmeli personel; her iki çalışan gurubunda da dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini açısından özlük durumu personelin, iş performansında işe devam sürecinde olduğu gibi iş davranışlarında da herhangi negatif bir durum olmadığını bize göstermektedir.

Bundan dolayı gerek 657 Sayılı Kanuna Tabi Devlet Memuru gerekse 399 Sayılı KHK Tabi sözleşmeli Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü çalışanlarından katılan personelin özlük durumlarının İş tatmin düzeylerinden dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini açısından özlük durumu belirleyici bir rol oynamazken, içsel iş tatmini açısından bakıldığında devlet memuru olarak çalışanların sözleşmeli personele göre tatmin seviyelerinin yüksek olduğu gözlenmiştir.

Bu da personelin iç huzuru ve mutivasyon dürtüsüyle alakalı olduğundan çalışanların özlük hakları yani sözleşmeli ya da kadrolu memur olmaları içsel iş tatminini etkilememektedir. Personelin dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini değişkenlerinde özlük durumuna göre farklılıklar göstermemektedir. Bir diğer demografik değişken olan görev türü değişkeni ile iş tatmini arasında yapılan ANOVA analizi için kurulan hipotezler denklem 4.16'de verilmiştir. Buna göre

$H_0$  : İş tatmin düzeyleri görev türüne göre farklılık göstermemektedir.

$H_1$  : İş tatmin düzeyleri görev türüne göre farklılık göstermektedir.

(4.16)

şeklinde kurulan hipotezlere göre elde edilen test istatistikleri çizelge 4.24'de verilmektedir.

Test Değişkeni	Grup	N	Ortalama	F İstatistiği	p değeri
İçsel İş Tatmini	Memur	45	41,18	0,642	0,721
	Teknik Şef	9	40,56		
	Kimyager	13	44,15		
	Mühendis	68	42,94		
	Başmühendis	14	42,43		
	Uzman	6	42,00		
	Başuzman	15	44,47		
	Diğer	25	42,92		
Dışsal İş Tatmini	Memur	45	25,91	1,413	0,202
	Teknik Şef	9	23,56		
	Kimyager	13	27,38		
	Mühendis	68	27,91		
	Başmühendis	14	27,36		
	Uzman	6	24,33		
	Başuzman	15	28,87		
	Diğer	25	27,16		
Toplam İş Tatmini	Memur	45	53,84	1,289	0,258
	Teknik Şef	9	55,89		
	Kimyager	13	48,46		
	Mühendis	68	49,15		
	Başmühendis	14	50,21		
	Uzman	6	53,67		
	Başuzman	15	46,67		
	Diğer	25	49,92		

Çizelge 4.24. İş Tatmin düzeylerinin görev türlerine göre ortalamaları

Araştırmaya katılan çalışanların içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine verdikleri cevapların ortalamalarının görev göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan ANOVA analizi sonuçları çizelge 4.24'de verilmiştir. Buna göre gruplar arasında istatistiksel olarak fark gözlenememiştir. Yokluk hipotezi reddedilememiştir. ( $p>0,05$ ).

Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğünde başmühendis, mühendis, başuzman, uzman, kimyager, teknik şef, memur ve diğer olmak üzere sekiz ayrı görev türünde çalışan bulunmaktadır. Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü çalışanın görev türüne göre verdiği cevapları iş tatmini açısından değerlendirdiğimizde; gerek dışsal iş tatmini, içsel iş tatmini gerekse toplam iş tatmini düzeylerinde görev türlerinin ayırt edici bir özelliği bulunmadığını söyleyebiliriz.

Yani ister mühendis olsun ister memur olsun aynı işi birlikte yürütebildiği ve partnerlik yapabildiğini söyleyebiliriz. Bundan dolayı görev türü iş tatmini düzeyinde çalışan personelin üzerinde ayırt edici bir özellik getirmiyor.

Sonuç olarak, çalışanların görev faktörüne göre içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini üzerinde etkili bir faktör olmadığı, görev faktörünün iş tatminini etkilemediği gözlemlenmiştir. Çalışanların mevcut kurumlarındaki görevlerinin iş tatmini etkilemediği istatistiksel olarak söylenebilir.

Son demografik değişken olan aylık gelir durumu değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında yapılan ANOVA testi için kurulan hipotezler denklem 4.8'de verilmektedir.

$H_0$  : Çalışanların bağlılık düzeyleri aylık gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir.

$H_1$  : Çalışanların bağlılık düzeyleri aylık gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.

(4.8)



Test Değişkeni	Grup	N	Ortalama	F İstatistiği	pdeğeri
İçsel İş Tatmini	3500 TL ve Altı	78	41,81	0,959	0,385
	3501 - 4500 TL	111	43,15		
	4501 TL ve Üzeri	6	41,17		
Dışsal İş Tatmini	3500 TL ve Altı	78	26,42	1,023	0,361
	3501 - 4500 TL	111	27,54		
	4501 TL ve Üzeri	6	25,83		
Toplam İş Tatmini	3500 TL ve Altı	78	52,31	1,635	0,198
	3501 - 4500 TL	111	49,31		
	4501 TL ve Üzeri	6	53,00		

Çizelge 4.25. Örgütsel bağlılık türlerinin gelir düzeylerine göre ortalamaları

Çalışmaya katılan çalışanların içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine verdikleri cevapların ortalamalarının gelir düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan ANOVA analizi sonuçları çizelge 4.25’de verilmiştir. Buna göre gruplar arasında istatistiksel olarak fark gözlenmemiştir. Yokluk hipotezi reddedilememiştir. ( $p>0,05$ ).

Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğünde çalışan personelin farklı düzeylerde gelir seviyesine sahip olunmasına rağmen bu durumun iş tatmin düzeyinde ayırt edici bir özelliği ortaya koymadığını görüyoruz. Örneğin, 5000 tl alan çalışanda da 3500 tl alan çalışanda da iş tatmin düzeylerinin ortalamaları aynı diyebiliriz.

Çalışmaya katılan Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü çalışanların kurumdan aldıkları maaşlar içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini üzerinde etkili bir faktör olmadığı, elde edilen gelir iş tatminini etkilemediği gözlemlenmiştir. Kurumun diğer kamu kurumları arasında maaş farkının olmaması ve aylık gelirlerinin eğitim ve statüye göre belirlenmesinin bu sonuca etkisinin olduğu tahmin edilmektedir.

#### 4.9. Çalışmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki Korelasyonlarının İncelenmesi

Araştırmaya konu olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri olan normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık değişkenleri ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini değişkenleri arasında yapılan korelasyon analizi sonuçları çizelge 4.26'da verilmektedir.

		Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Toplam Örgütsel Bağlılık
İçsel İş Tatmini	r	0,308	0,712	0,562	0,689
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Dışsal İş Tatmini	r	0,193	0,593	0,534	0,576
	p	0,000	0,000	0,0000	0,000
Toplam İş Tatmini	r	-0,291	-0,707	-0,585	-0,689
	p	0,000	0,000	0,0000	0,000

Çizelge 4.26. Örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasındaki korelasyon analizi sonuçları

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları tek tek incelenmiş ve elde edilen sonuçlar sırası ile verilmiştir. Buna göre

- İçsel iş tatmini ile normatif bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,308 olarak hesaplanmış 0,05 olan anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğuna karar verilmiştir. Buna göre bu iki değişken arasında aynı yönde düşük derecede ilişki tespit edilmiştir.
- Dışsal iş tatmini ile normatif bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı ise 0,193 olarak hesaplanmıştır. Bu katsayıya ilişkin olasılık değeri 0,05 olan anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için hesaplanan katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Aralarında düşük derecede ilişki bulunmaktadır.

- Toplam iş tatmini ile normatif bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı -0,291 olarak tespit edilmiştir. Aralarında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre bu değişkenlerden biri artış gösterdiğinde diğeri azalırken, biri azalış gösterdiğinde ise diğeri artış göstermektedir. Hesaplanan katsayı 0,05 olan anlamlılık düzeyine göre anlamlı olduğu gözlenmektedir.
- Çalışanların içsel iş tatminleri ile duygusal bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,712 olarak hesaplanmış 0,05 olan anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğuna karar verilmiştir. Buna göre bu iki değişken arasında aynı yönde yüksek derecede ilişki tespit edilmiştir.
- Dışsal iş tatmini ile duygusal bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı ise 0,562 olarak hesaplanmıştır. Bu katsayıya ilişkin olasılık değeri 0,05 olan anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için hesaplanan katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Aralarında orta derecede ilişki olduğu söylenebilir.
- Çalışmaya katılan bireylerin toplam iş tatmini ile duygusal bağlılıkları arasındaki korelasyon katsayısı -0,707 olarak hesaplanmış ve 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğuna karar verilmiştir. Buna göre bu iki değişken arasında ters yönde yüksek derecede ilişki tespit edilmiştir.
- İçsel iş tatmini ile devam bağlılığı değişkenleri arasında yapılan korelasyon analizi 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı sonuç vermiştir. Buna göre hesaplanan korelasyon katsayısı 0,562 bulunmuştur. Bu sonuca göre aralarında aynı yönde pozitif orta derecede ilişki olduğu söylenebilir.
- Dışsal iş tatmini ile devam bağlılığı arasında yapılan korelasyon katsayısı 0,534 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre değişkenler arasında orta derecede aynı yönde ilişki olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Hesaplanan korelasyon katsayısı istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olarak tespit edilmiştir.
- Toplam iş tatmini ile devam bağlılığı arasında yapılan korelasyon analizine göre korelasyon katsayısı -0,585 olarak hesaplanmıştır. Korelasyon katsayısı 0,05 olan anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olarak bulunmuştur. Buna göre toplam iş tatmini ile devam bağımlılığı arasında negatif yönde ilişki tespit edilmiştir.
- İçsel iş tatmini ile toplam örgütsel bağlılık arasında yapılan korelasyon analizine göre hesaplanan korelasyon katsayısı 0,689 olarak hesaplanmıştır. Aralarında

yüksek derecede ilişki olduğu söylenebilir. Bu katsayı 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

- Çalışanların dışsal iş tatminleri ile toplam örgütsel bağlılık arasında yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre bulunan sonuçlar 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olarak bulunmuştur. Buna göre hesaplanan korelasyon katsayısı 0,576 olarak tespit edilmiştir. Bu iki düzey arasında orta derecede aynı yönde ilişki bulunmuştur.
- Toplam iş tatmini değişkeni ile toplam örgütsel bağlılık değişkenleri arasında yapılan korelasyon analizine göre hesaplanan korelasyon katsayısı -0,689 olarak bulunmuştur. Aralarında ters yönlü ve güçlü derecede ilişki tespit edilmiştir. Buna göre hesaplanan korelasyon katsayısı 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olarak bulunmuştur.



## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüz koşullarında hızla değişen çevre şartlarına işletmelerin bu hızlı değişime uyum sağlayabilmeleri için ve rekabet üstünlüğünü yakalayabilmeleri ayrıca rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği için işletmede insan faktörü çok önemlidir. İşletmelerin başarısının verimliliğin fazla olması insan kaynakları ile entegrelidir. Bu noktada değerlendirdiğimizde işletmelerin insan kaynaklarına daha fazla önemsemeleri gerekmektedir. Yapılan çalışmanın ana temaları olan bu iki kavramda işletmelerde insan faktörü hakkında bilgi vermesi açısından oldukça önemlidir.

Bu tez çalışmasına konu olan bu iki kavram örgütsel bağlılık ve iş tatminidir. Bu iki kavram birbirlerinin bir bütünü adeta nedeni ve sonucudur diyebiliriz. Bazı çalışmalarda bu iki kavram arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir. Söz konusu iki kavram bu tez çalışmasında detaylı olarak ifade edilmiştir.

Başlangıçta birinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı üzerinde durularak örgütsel bağlılığın tanımı, önemi, örgütsel bağlılığın göstergeleri, örgütsel bağlılığın unsurları bunlar; duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak incelenmiş, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ise; kişisel ve örgütsel faktörler olarak iki grupta incelendi; örgütsel bağlılık yaklaşımları ise davranışsal, tutumsal, ve normatif yaklaşım şeklinde incelenmiş ve son olarak örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel bağlılığın sonuçlarına değinilmiştir.

İkinci bölümde iş tatmini kavramına değinilerek; iş tatmini kavramı, kavramsal çerçeve, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini ve motivasyon kuramları, iş tatmini ölçüm teknikleri ve iş tatmini ve tatminsizliğin sonuçları hakkında bilgi verilmiştir.

Bu tezin amacı kurum çalışanın örgütsel bağlılık ve iş tatmini açısından değerlendirilmesidir. Bu iki kavram kurum çalışanı açısından çok önemlidir. Konuyu örgütsel bağlılık yönünden kısaca değerlendirirsek; örgütsel bağlılık bir kişinin kurumunun gaye ve kıymetlerine taraflı bağlılığı veya etkili bağlılığı şeklinde ifade edebiliriz. İfade şeklinden de algılanacağı gibi bu bağlılık araçsal bir ölçünün

dışında, bireyin rolünü yalnızca kurumun iyiliği için, kurumun gaye ve kıymetleriyle bağlantılı olarak yapmasıdır.

Bağlılık hisseden çalışanlar, kurumun gaye ve kıymetlerine kuvvetli bir şekilde inanır, ve ayrıca talimat ve kurallara istekli bir şekilde uyum sağlarlar. Küreselleşen dünyada

işletmeler gaye ve amaçlarına varabilmek için işgörenlerin gaye ve amaçlarını kendi amaç ve gayeleri gibi algılayıp ve bu fedakarlıkla işletmelerin neticede yüksek örgütsel bağlılığa sahip işgörelere gereksinimi vardır.

Böyle bir gereksinimin giderebilmesi için örgütlerin örgütsel bağlılık kavramına değer vermelidirler. Yani örgütler örgütsel bağlılık kavramını etkileyen etkenlerin neler olduklarını algılayarak işletme işgörenlerinin ne gibi gereksinimlere ihtiyaç duyduklarını öğrenebilirler. Örgütsel bağlılık kavramını belirten nitelikler iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan birincisi birey ile alakalı bireysel niteliklerdir. Bu niteliklere örneklendirecek olursak; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi verilebilir. İkincisi kısım ise kurumdan kaynaklanan örgütsel niteliklerdir.

Bu niteliklere de birkaç misal verecek olursak; sorumluluk, denetim, iş yükü ve işin nitelikleri verilebilir. Bu nitelikler kurum işgörenlerini örgütsel bağlılık yönünden etkilemektedir ve bu niteliklerin etkileme noktaları çalışandan çalışana farklılıkları ortaya koymaktadır. Bu nedenle kurumlar bu niteliklere önem vererek kurumda işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını yükseltmeye odaklanmalıdırlar.

Çalışmayı iş tatmini yönünden değerlendirirsek; iş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ve işgörenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir anıyı biriktirmesinin verdiği mutluluk olarak ifade edilebilir. İfadeye baktığımızda gerek maddi çıkar gerekse de bireyin mental yapı ile ifade ettiğimiz iç huzurunu da iş tatmini kavramı ortaya koymaktadır. Bu tanım iş tatmini kavramının kurumlarda çalışan işgörenlerin performans, motivasyon, verimlilik vb. gibi kurumların değişen rekabet şartlarında varlığını sürdürebilmek için gerekli etkenleri içerdiğini ortaya koymaktadır.

Bu yukarıda sıralanan etkenler aslında bir bakıma kurum için vazgeçilemez etkenlerdir. Bundan dolayı da kurum için işgörenlerinin iş tatmini son derece önemlidir. Ancak işletmelerin bireylerin iş tatminini etkileyen etmenlerin hangileri olduğu konusunu da ciddiye alması gerekmektedir. Bu konuya baktığımızda bu noktada da öne çıkan iki etkili faktör gelmektedir. Bunlar kişisel faktörler yani işletme işgöreninden kaynaklanan bireysel faktörler ve bir diğeri işletmeden kaynaklanan faktörler olan örgütsel faktörlerdir.

Bu faktörleri incelediğimizde bireysel faktörlere aynı şekilde birkaç misal verirsek; yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki düzey, iş tecrübesi, bireysel farklılıklar verilebilir. Bir diğeri faktör olan örgütsel faktör ise; İşin kendisi, ücret, terfi imkanı, ast üst ilişkisi vb. gibi

misallendirebiliriz. Ayrıca bu faktörler aynı şekilde örgütsel bağlılıkta olduğu gibi etkileme düzeyleri bireyden bireye farklılık gösterebilmektedir. Bundan dolayı kurumlar işgörenlerinin iş tatminini karşılamak noktasında bu faktörleri daha sık takip etmeli ve işgörenlerinin gereksinim ve beklentilerini buna göre belirlemelidir.

Bu çalışmaya katkı sağlayan Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik değişkenler ile ilişkileri incelenmiş ve aradaki ilişkiler istatistiksel yöntemler kullanılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Sırası ile bu değişkenlerin aralarındaki ilişkiler ifade edilecek olursak; çalışmaya katılan çalışanların normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık düzeylerinde cinsiyete göre bir farklılık bulunamamıştır.

Buradan elde edilen bulgulara göre cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkileyen bir unsur olmadığı söylenebilmektedir. Yine çalışmaya katılan çalışanların içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine verdikleri cevapların ortalamalarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analize göre gruplar arasında fark gözlenememiştir. Cinsiyet değişkeni hem örgütsel bağlanımda hem de iş tatmininde ayırt edici bir rol oynamamaktadır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre çalışanların normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermezken aynı durum iş tatmin düzeyleri için de geçerli olmuştur. İçsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerinde medeni durumun etkisi gözlenememiştir. Buna göre medeni durum değişkeni ne örgütsel bağlılık ne de iş tatmininde ayırt edici bir etkiye sahip değildir.

Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü çalışanlarının yaşlarının örgütsel bağlılığa etkisi incelendiğinde ise normatif bağlılık ve toplam örgütsel bağlılık düzeyleri yaş etkenine göre farklılık göstermemektedir. Ancak duygusal bağlılık ve devam bağlılığı için aynı sonuçlar ifade edilememektedir. Buna göre duygusal bağlılık açısından incelendiğinde 31 – 35 yaş ile 36 – 40 yaş aralığına sahip çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin 41 – 45, 46 – 50 ve 51 – 55 yaş aralığındaki çalışanların bağlılık düzeylerinden düşük olduğu tespit edilmiştir.

Bu durum devam bağlılığı açısından incelendiğinde ise 18 – 30 yaş aralığında çalışanlar ile 41 – 45 yaş aralığında çalışanların devam bağlılığı düzeyleri ile 31 – 35 ile 36 – 40 yaş aralığındaki çalışanlardan yüksek olduğu sonucuna erişilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar iş



tatmini düzeylerinde farklı sonuçları beraberinde getirmektedir. Buna göre çalışanların yaşları ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir.

İş tatmini açısından bakıldığında çalışanların yaşları ayırım yapmaya yarayan önemli bir etken olarak yer almamaktadır. Çalışanların eğitim durumları incelendiğinde ise hem örgütsel bağlılık düzeylerinde ve alt düzey gruplarında hem de iş tatmininde ve alt düzey gruplarında eğitim ayırt edici bir rol oynamamıştır.

Çalışmakta olan bireylerin normatif bağlılık ve toplam örgütsel bağlılık değişkenlerinin toplam hizmet süresi açısından farklılığına bakıldığında ise herhangi bir ayırım söz konusu olmamıştır. Ancak duygusal bağlılık düzeyinde ise 6 – 10 yıl toplam hizmet verenlerin 16 – 20 yıl hizmet verenler ve 21 yıl ve hizmet verenler arasında bağlılık düzeylerinden daha düşük derece bağlılık düzeyine sahip olduğu

tespit edilmiştir. 16 – 20 yıl hizmet veren çalışanların bağlılık düzeylerinin ise 11 – 15 yıl hizmet verenlerden bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Devam bağlılığı düzeyi incelendiğinde de 6 – 10 yıl aralığında hizmet verenlerin devam bağlılığı düzeyi ile 16 – 20 yıl arası hizmet verenlerin düzeyinden küçük olarak bulunmuştur. Benzer durum iş tatmini ve alt grup düzeyleri için de geçerli olamamaktadır. Toplam İş tatmin düzeyi ve alt düzey gruplarının toplam hizmet süresi açısından farklılığı tespit edilememiştir.

Kurumdaki çalışma süresi incelendiği ise çalışanların normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık düzeylerinde kurumdaki çalışma süresine göre bir farklılık bulunamamıştır. İçsel iş tatmini düzeyinde kurumdaki çalışma süresinin etkisi gözlenememiştir.

Dışsal iş tatmininde ise 4 yıldan az çalışanların dışsal iş tatminleri 5 – 7 yıl çalışanlar ile 8 – 10 yıl arası çalışanların dışsal iş tatminlerinden yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Toplam iş tatmini açısından çalışanlar değerlendirildiğinde 4 yıldan az çalışma süresine sahip olanların iş tatminleri 5 – 7 yıl çalışanların iş tatminlerinden daha düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Özlük durumları incelendiğinde devam bağlılığı açısından anlamlı bir fark bulunamazken özlük durumlarına göre normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve toplam örgütsel bağlılık düzeyleri özlük durumuna göre farklılık göstermektedir ve devlet memuru olarak çalışan

personelin sözleşmeli personelden örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek olarak tespit edilmiştir.

İş tatmin düzeylerinden dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini açısından özlük durumu belirleyici bir rol oynamazken, içsel iş tatmini açısından bakıldığında devlet memuru olarak çalışanların sözleşmeli personele göre tatmin seviyelerinin yüksek olduğu gözlenmiştir.

Hem örgütsel bağlılık açısından hem de iş tatmin düzeyleri açısından görev türlerinin ayırt edici bir özelliği bulunmamaktadır. Çalışanların normatif bağlılık, duygusal

bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık değişkenleri gelire göre farklılık göstermemektedir. Aynı durum içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini için de geçerlidir. Aralarında ayırt edici bir unsur bulunmamaktadır.

Çalışanların normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık değişkenleri ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde ise aradaki ilişkiler anlamlı olarak tespit edilmiştir. Buna göre toplam iş tatmini değişkeninin bağlılık türleri ile ilişkileri ters yönlü iken, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini düzeylerinin normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık değişkenleri ile aynı yönde ilişkili oldukları tespit edilmiştir.

İş tatmin düzeyinin işgörenlerin başarısı üzerinde etkisinin önemi bilindiğinden, iş tatmini çalışanların işe karşı tutumunu belirleyen önemli bir kavram olarak literatürde her zaman incelenmiştir. Çalışanların performansını etkileyen ilkeler, kurumların ve işletmelerinde performansını etkileyecektir. İş tatmini ile beraber literatürde incelenen bir diğer önemli kavramda örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılıkta çalışanın işine karşı sağlam, güçlü, içten bağlılık ve işi sahiplenme gibi ilkeler üzerinde etkili olan bir tutumdur. İşletmelerin başarısını bu denli etkileyen bu iki önemli kavram için yaptığımız çalışmanın sonuçları yukarıda ifade edilmiştir. Aşağıda da elde ettiğimiz bu sonuçlar tartışılacak ve yine bu sonuçlara göre öneriler sunulacaktır.

“İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık arasında ilişkinin incelenmesi; Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü Örneği” başlıklı çalışmamızda; Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü personelinin toplam örgütsel bağlılık düzeyi ve toplam iş tatmin düzeyi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda elde edilen bu veri de literatürde ifade edilen bilgilerle uygunluk göstermiştir. Yalnızca çalışanların normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık değişkenleri ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiye baktığımızda aralarında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre toplam iş tatmini değişkeninin

bağlılık türleri ile ilişkileri ters yönlü iken, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini düzeylerinin normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık değişkenleri ile aynı yönde ilişkili oldukları sonucuna varılmıştır.

Demografik özelliklerin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinde fark meydana getirip getirmediğine dair yapılan fark analizleri sonucunda boyutların; cinsiyet, medeni durum ve çalışılan pozisyona göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalara baktığımızda ise farklı yorumlar yapıldığı görülmüştür. (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 552, akt., İnce ve Gül, 2005: 62) göre kadınların örgütleri için daha çok bağlılık duygusu içinde oldukları, (Cohen, 1992: 539) göre de evli olan çalışanların daha çok sorumluluk üstlendiği için örgütte olan bağlılıklarının kuvvetlenmesine vesile olacağı yönünde bilgiler bulunmaktadır.

Bir araya getirilen bu farklı sonuçlara göre, yönetici konumundaki idarecilerin bağlılık ve tatmin seviyesinde farklılığı ortaya koyacak kuruma ait etkenler üzerinde daha fazla hassasiyet göstermelerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışmada merak uyandıran diğer bir konu ise, Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü personelinin eğitim seviyelerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerini farklılaştırıp farklılaştrmadığıdır. Çalışanların eğitim durumlarına baktığımızda hem örgütsel bağlılık düzeylerinde ve alt düzey gruplarında hem de iş tatmininde ve alt düzey gruplarında eğitim ayırt edici bir rol oynamadığı anlaşılmıştır. Bundan dolayı çalışmaya katılan bireylerin bu değişkenler için verdikleri yanıtların ortalamaları birbirine eşit olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen sonuçlara baktığımızda eğitim seviyesi nispeten daha düşük olan lise, önlisans mezunu çalışanların eğitim seviyesi lisans,yüksek lisans gibi daha yüksek olanlarında aynı şekilde kurumlarına bağlı olduğu görülmüştür. Kurum yöneticilerinin bu konuyu dikkate almaları, çalışanların kuruma karşı bağlılıklarını önemseyip yöneticilerin bu yönde farkındalıklarını artırıp çalışanlar için olumsuz bir yargı oluşturmadan örgütsel bağlılık ve iş tatmin sürdürülebilirliği tavsiye edilmektedir.

Literatürde ise eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin, çalıştıkları örgütten daha çok yaptıkları işe bağlandığı ve iş bulma olanaklarının daha fazla olduğundan daha düşük bağlılığa sahip olduğu dile getirilmiştir (Çakır, 2001: 111). Daha düşük eğitim düzeyinde olan bireylerin ise kurum değiştirme durumları düşük olduğundan iş güvenliği önemli ve öncelikli olacak ve örgütlerine daha çok bağlanacaklardır.

Böyle bir durumda kurum yöneticilerinin bu konuyu dikkate almaları, çalışanların kuruma karşı olumsuz bir tavır oluşturmadan örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini yükseltecek ve aldıkları eğitime uygun birer davranış içine girmeleri ve uygun görev ve pozisyon vermeleri tavsiye edilmektedir.

Aylık ücretin, genel örgütsel bağlılık ve genel iş tatmini üzerinde literatürde de belirtildiği gibi pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmüştür. Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü personelinin gelir düzeylerine göre ortalamalar arasında farklılık tespit edilememiştir. Buna göre çalışanların bağlılık düzeyleri aylık gelir durumlarına göre farklılık göstermemektedir. Bunun nedeninin ise kurumda çalışılan süre arttıkça aylık ücretin arttığı gerçeğine dayanmasıdır.

Hem kurumda ki hem de toplam çalışma süresine baktığımız zaman çalışma süresinin katılımcıların örgütsel bağlılık üzerinde istatistiki olarak herhangi bir anlamlı fark oluşturmadığı belirlenmiştir. Fakat kurumda ki çalışma süresinin iş tatmini üzerindeki etkisinin toplam iş tatmini açısından çalışanlar değerlendirildiğinde 4 yıldan az çalışma süresine sahip olanların iş tatminleri 5 – 7 yıl çalışanların iş tatminlerine göre daha düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Yani, işe ilk başlayan çalışanlarda oranlar en düşük iken geçen süre ile birlikte oranlar artmaya ayrıca çalışma süresinin sonuna yaklaştıkça oranlar tekrardan artmaya başlamaktadır.

Kurumun; mesleki tecrübeye belli bir noktaya gelmiş çalışanlarına karar alma sürecine daha etkin bir şekilde katılımının sağlanma olanağı vermesi, bilgilerini pratikte uygulama şansı tanınması, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini artırma hususunda sürdürülebilirliği olacağı düşünülmektedir.

Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğünde çalışmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık türünde verdikleri cevapların cinsiyete, medeni duruma, yaşa, eğitim durumuna, toplam hizmet süresine, kurumdaki hizmet süresine, özlük durumuna, görev türlerine, ve son olarak gelir düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğine

ilişkin yapılan bağımsız örnekleme normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık düzeylerinde verdikleri cevapların ortalamalarında istatistiksel olarak çok büyük bir farka ulaşamamıştır.

Devam bağlılığında, işgören duygularından çok maddi etkenlerden kaynaklı örgütte devam zorunluluğu düşündüğünden kurumlar için duygusal ve normatif bağlılığa göre daha az istenen bir bağlılık türüdür (Durna ve Eren, 2005: 211). Kurumda duygusal bağlılık düzeyini yükseltmek için ise çalışanın özlük haklarının iyileştirilmesi, özellikle bağlılık ve tatmin düzeyi üzerinde çok etkili olan örgüt dışı etkenlerden fiziki etkenlerin iyileştirilmesi çok önemlidir.

Çalışanın kurumuna karşı duygusal yaklaşması, işini severek yapması, kurum tarafından da uygun şartlar meydana getirildiğinde; kuruma performans, verimlilikte bir artış; iş gücü devri ve devamsızlık gibi unsurlarda da bir azalma meydana getirecektir. İşgörenler üzerinde olumsuz etkiye sahip diğer bir faktör kurumda görevde yükselme sınavının uzun süre yapılmıyor olması ve terfi olanağının düşmesidir. Bu konuda daha sık görevde yükselme sınavlarının yapılması ve terfi olanaklarında iyileştirilmeye gidilmesi tavsiye edilmektedir.

Ayrıca kurum yöneticilerinde, işgörenlerin iş tatmininin ve örgütsel bağlılıklarının, Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü ve ülke ekonomisinin başarısı üzerinde ne kadar çok önemli bir rol üstlendiği algısı devamlı sıcak tutulmalıdır.

Yaptığımız çalışmada Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi yönünde elde edilen bulguların “Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü” alanında ileride yapılacak çalışmalara yardımcı olması ümit edilmektedir. Kurumda çalışan personelin örgütsel bağlılığı ve iş tatmininin sonuçlar doğrultusunda yöneticiler açısından değerlendirilip daha iyi bir sonucu elde etmek için gerekli tedbirlerin alınacağı umulmaktadır.

## KAYNAKLAR

- Agun, H. (2011). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akçadağ, S. Özdemir, E. (2005). İnsan Kaynaklar Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2).
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4, 1-25.
- Aksungur, A. (2009). *Dr. Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Çalışan Ebe ve Hemşirelerin İş Doyumu ve Yaşam Kalitesi Düzeylerinin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Yönetimi Programı, Ankara, 104.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1991). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction, *International Journal of Business and Management*, 5(12).
- Aşan, Ö. (2001). *Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon*, (Der. S. Güney), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 225-255.
- Bakan İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, B. (2006). Kurum Kültürü, Aktan, C.C. (Ed.) *Kurumsal Kültür Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar*, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayını.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (1996). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Basim, N. ve Şeşen, H. (2008). *Örgütsel Değişim ve Değişim Yönetimi*" (Ed. M.Ş. Şimşek, ve A. Çelik), *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar*, ( 1.Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

- Başığit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bayrak Kök, S. (2006). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 20,1-11.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Bayram, L. (2006). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, 59.
- Baysal, A. C. and Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, *Journal of Marketing*, 54, 69-82.
- Boylu, Y., Pelit, E. and Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Bozkurt, Y. (2013). *Dershane Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Yöneticilerden Algılanan Sosyal Destekleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakır, Özlem, (2001), *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, (1. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çakmak, B. (2006). *Organizasyon tarafından sağlanan barınma olanaklarının yarattığı tatminin genel iş tatminine katkısı: Türk Kara Kuvvetleri örnek olayı*. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Can, H., Akgün, A. and Kavuncubaşı, S. (2001). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitabevi, 4.
- Çelik Keleş, H. N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişki İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çelik, H. (2012). *Aile Hekimliğinde Çalışan Sağlık Personelinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of organizational Behavior*, 13(6), 539-558.

- Cohen, A. and Lowenberg, G. (1990). A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: A meta-Analysis. *Human Relations*, 43(10), 1015-1050.
- Collins, K., (2009). *Exploring Business, Flat World Knowledge Inc.*, ABD.
- De Cenzo, D. A. ve Robbins, S. P. (1996). *Human Resource Management*, John Wiley & Sons Inc., Kanada.
- Deitzer, B. A., Shilliff, K. A. and Jucius, M. J. (1979). *Contemporary management concepts*. Grid Publisingh Inc.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 8 15, 115-132.
- Dillman, S. P. and Don, A. (1994). *How to Conduct Your Own Survey*, John Wiley & Sons, Inc. Newyork.
- Doğan, S. ve Kılıç, A. G. S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Eğilmezkol, G. (2011). *Çalışma yaşamında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık: bir kamu bankasındaki çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılayışlarının analizine yönelik bir çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Elbir, Ö. (2006). *Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erdil, O. ve Keskin, H. (2003). Güçlendirmeye iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 1, 32.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul,
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, A.Ş.



- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2010), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, ( 12. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ergin, C. (1997). Bir iş doyumu ölçümü olarak “İş Betimlemesi Ölçeği: Uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 12(39), 25-36.
- Ersoy, S. (2007). *Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Gilbert, J. A. and Ivancevich, J. M. (1999). A re-examination of organizational commitment. *Journal of Social Behavior and Personality*, 14(3), 385.
- Gökalp L. (2010) *İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin Antalya Levent Kimyada Bir Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Gökmen, S. (1996), *İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gözen, E. D. (2007). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık sigorta şirketler üzerine bir uygulama*. Atılım Üniversitesi, 61.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gümüştekin, G. E. ve Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271-288.
- Gündoğan, T. (2009), *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Gürbüz, R. (2012). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ile ilişkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Hall, D. T., Schneider, B. and Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 176-190.
- Herzberg, F., B. Mausner ve B. B. Synderman, (2009). *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons Inc. ABD, L. G. and Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 555-573.

- Hughes, R. J., Pride, W. M. and Kapoor, J. R. (2013). *Business foundations*. South-Western. ABD.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1).
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel bağlılık: Hizmet sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İmamoğlu, S. Z., Keskin, H. ve Erat, S. (2004). Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 167-176.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Örgütsel Bağlılık: Yönetimde Yeni Bir Paradigma*. Ankara: Çizgi Kitapevi Yayınları.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Kahn, R. L. and Byosiere, P. (1995). *The organization behavior reader*. Six Edition: New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karabey, C. ve Karcıoğlu, F. (2008). Yöneticilerin İletişim Tarzı ile Çalışanların İş Performansı, İş Tatmini ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 25-42.
- Karcıoğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.
- Kaya, F. T. (2005). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Polis Akademisi Başkanlığı'nda Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi, Ankara
- Kaya, N. (2013). İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 52-84.
- Kaya, O. (2007). Örgütsel bağlılık: emniyet genel müdürlüğü merkez biriminde bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Keleş Çelik, H. N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlac Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- King, M., Murray, M. A. and Atkinson, T. (1982). Background, personality, job characteristics, and satisfaction with work in a national sample. *Human relations*, 35(2), 119-133.

- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım A. İ., 203.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Konuk, M. (2006). *İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Küçük, M. (2012). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Banka çalışanları üzerindeki etkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Lawler III, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. California: Brooks Cole.
- Leong, C. S., Furnham, A. and Cooper, C. L. (1996). The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human Relations*, 49(10), 1345-1363.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240-246.
- Maslow, A. H. (1975). *The Farther Reaches of Human Nature*, ABD, Reinventing Yourself.com.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and Personality*, Harper & Row Publishers Inc., ABD
- McShane, S. L. and Von Glinow, M. A. (2005). *Organisational behaviour: Emerging realities for the workplace revolution*. New Jersey, USA: McGraww Hill.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Acedemic Pres Inc.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Obeng, K. and Ugboro, I. (2003). Organizational commitment among public transit employees: An assessment study. In *Journal of the Transportation Research Forum* (Vol. 57, No. 2).

- Okay, A. (2005). *Kurum Kimliği*, Media Cat Yayınları, İstanbul.
- Oksay, A. (2005). *Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta,
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). “*Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği*”, *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 85-97.
- Özgen, H. M. ve Özgen, H. (2010). Psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 1-19.
- Özkalp, E. (1989). Örgütlerde Stres, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7, 1.
- Özkalp, E. (2003). *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2003). *Örgütsel Davranış*, (2. Baskı). Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Öztürk, U. C. ve Demir, C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26, 1.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- Powell, D. M. and Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Saari, L. M. and Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 395-407.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Academic Review*, 7(2), 613-628.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2008). *Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(1), 35-49.

- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*, (1.Baskı). Bursa, Ezgi Kitapevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tuz, Vergiliel, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel Yayınları.
- Şahin, A. (2011). Çalışma Yaşamının Kalitesi. *Anahtar Dergisi*, 23(275), 28-33.
- Saldamlı, A. (2008). Otel İşletmelerinde Bölüm Yöneticilerinin İş ve Yaşam Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 25, 2.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve işgören performansı*. Detay Yayıncılık.1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Scarpello, V. and Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: are all the parts there?. *Personnel Psychology*, 36(3), 577-600.
- Semerci, A. S. ve Müdürlüğü, İ. K. G. (2005). *İş Motivasyonu Ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasında Bir Uygulama*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Şen, T. (2008), *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Seyhan, M. (2014). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler: Gümrük memurları üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Şimşek, S. ve Taşçı, A. (2004). Örgütlerde güven konsepti ve emniyet örgütünde güven modellerinin değerlendirilmesi. *Polis Dergisi*, 34, 1-8.
- Sökmen, A. (2000). *Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Somuncu, F. (2008). Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları: özel bir hizmet işletmesinde araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir*.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, Sage Publications, 3.
- Tallman, R. (2001). Needful Employees, Expectant Employers and The Development and Impact of Psychological Contract In New Employment, Unpublished doctoral dissertation University of Manitoba, Winnipeg, Kanada.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, (1. Baskı). İstanbul: Epsilon Yayınları.

- Tietjen, M. A. and Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8, 192-107.
- Tsui, A. S., Egan, T. D. and O'reilly, C. A. (1992), Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment, *Administrative Science Quartely*, 37, 549-580.
- Tümğan, C. (2007). *Kamu örgütlerinde motivasyon ve iş tatmini*. Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Türk, S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turmuş, E. K. (2005). *İş tatmini (İş Doyumu) ve savunma Sanayi Müsteşarlığı'nda bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uygun, A. (2009). *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. (1.Baskı). Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Van Oudenhoven, J. P. (2001). Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study. *International Journal of Intercultural Relations*, 25(1), 89-107.
- Vroom, W.H. ve Willey, J. (1964). *Work and Motivation*, Sons, Inc., New York, *Toplam Kalite Yönetimi Dört Aşaması*. (Çev. T. Birkan ve O. Akınhay.). İstanbul: Sistem Yayın.
- Vural, Z. B. A. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü: iletişim, liderlik, motivasyon, bağlılık, performans açısından değerlendirme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5), 525-550.
- Weiss, D. H. (1993), *Başarılı Ekip Oluşturma*, (1. Baskı). İstanbul: Rota Yayın.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009) İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1, 17-35.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178.

- Yeşil, S. ve Dereli, S. F. (2012). Örgütsel adalet ve iş tatmini üzerine bir alan çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 105-122.
- Yıldız, N. (2010). *Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4).
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- Zangaro, G. A. (2001, April). *Organizational commitment: A concept analysis*. In Nursing forum. Blackwell Publishing Ltd., 36(2), 14.



**EKLER**



## **EK-1. Anket Formu**

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetim Anabilim Dalı Yönetim Bilimleri Bilim Dalı Yüksek lisans programında yürütülen “Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü’nde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatmin Düzeylerinin Araştırılması”nı amaçlayan yüksek lisans tezi için veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır.

Anketimiz demografik bilgiler, örgütsel bağlılık anketi ve iş tatmin anketi olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Anket sonuçları bireyselleştirilmeyecek ve kişisel bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır.

Anketimize içtenlikle cevap verdiğiniz ve araştırmamıza ışık tuttuğunuz için teşekkür ederiz.

Songül BAKIŞ

## EK-1. (devam) Anket Formu

### Demografik Özellikler

Bu anketin amacı, mevcut işinizden duyduğunuz memnuniyeti ölçmek ve sizi nelerin tatmin ettiğini, nelerin tatmin etmediğine dair veriler elde etmektir.

Bu anketin sonunda, insanların işleriyle ilgili sevdikleri ve sevmedikleri özelliklerin ortaya çıkmasını ve bunların iyi anlaşılmasını umut ediyoruz.

İlerleyen sayfalarda, mevcut işinizdeki durumla ilgili ifadeler yer alacaktır.

Her ifadeyi, duyduğunuz memnuniyet derecesine göre 1 ile 5 arasında derecelendiriniz. 1-

Beklentilerinizin çok altında kalan

2-Beklentilerinizin bir kısmını karşılayan 3-Beklentilerinizi bire bir karşılayan

4- Beklentilerinizi fazlasıyla karşılayan

5- Beklentilerinizin çok üstünde kalan durumları ifade etmektedir.

İşaretlediğiniz derecenin işinizin gidişatıyla ilgili gerçek durumu ve düşüncelerinizi yansıttığına emin olunuz.

Bütün ifadeleri derecelendiriniz.

Önceki ifade veya ifadelere geri dönmeyiniz.

Açık sözlü olunuz. Derecelendirmelerinizin işinizle ilgili gerçek duygularınızı yansıttığına emin olunuz.

1. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek

2. Medeni Durumunuz: ( ) Bekâr ( ) Evli

4. Öğrenim Durumunuz:

( ) İlköğretim ( ) Lise ve dengi okul ( ) Ön lisans ( ) Lisan ( ) Lisans üstü

3. Yaşınız:\*

( ) 18 – 30 ( ) 31 – 35 ( ) 36 – 40 ( ) 41 – 45 ( ) 46 – 50 ( ) 51 – 55 ( ) 56 ve üstü

5. Toplam hizmet süreniz:\*

( ) 1 – 5 yıl ( ) 6 – 10 yıl ( ) 11 –15 yıl ( ) 16 –20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri

6. Bulduğunuz Kurumdaki hizmet süreniz:\*

( ) 4 yıldan az ( ) 5 – 7 yıl ( ) 8 – 10 yıl ( ) 11 yıl ve üzeri

7. Tabi Olduğunuz Kanun

( ) 657 Devlet memurları Kanunu ( ) 399 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnameler (Sözleşmeli Personel)

8. Göreviniz

( ) Memur ( ) Mühendis ( ) Kimyager ( )Başmühendis ( )Başuzman ( )Uzman ( )

Uzman Yrd. ( )T.Şef ( ) Diğer ..... (Lütfen Belirtiniz)

9. Aylık Ücretiniz

( ) 3500 TL ve Altı ( ) 3501-4500 TL ( ) 4501 TL ve Üzeri

\*Rakamsal değerlendirmelerde verilen aralıktaki ilk sayı dahil ikincisi hariç olarak işaretleyiniz.

## EK-1. (devam) Anket Formu

### Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği

	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	Tamamen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder					
2	Çalıştığım kurumun problemlerini, kendi problemlerimmiş gibi görüyorum.					
3	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir “aidiyet duygusu” hissediyorum.					
4	Kendimi çalıştığım kuruma “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.					
5	Kurumumda kendimi ailenin bir parçası olarak görüyorum.					
6	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.					
7	Şu anda kurumda çalışmamın nedeni kendi isteğimden ziyade mecburiyetten kaynaklanmaktadır.					
8	İstesem bile şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.					
9	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatım altüst olur.					
10	Kurumdan ayrılmayı düşünmememin nedeni fazla alternatifimin olmayışından dolayıdır.					
11	Şu an çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey kattım ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.					
12	Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma alternatifim çok fazla yoktur.					
13	Şimdiki işimde çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum.					
14	Benim için avantajlı olsa bile, çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15	Kurumdan şimdi ayrılırsam, kendimi “suçlu” hissederim.					
16	Çalıştığım kurum sadakat gösterilebilecek bir kurumdur.					
17	Kurumumda çalışan insanlara karşı bir yükümlülük hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılamam.					
18	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					

**EK-1. (devam) Anket Formu****MİNNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ**

	İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ	Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
1	İşimden; Beni sürekli meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma imkanımın olması bakımından problemlerimmiş gibi görüyorum.					
3	Zaman zaman farklı şeyler yapma şansım olması bakımından					
4	Toplumda “saygın” bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Amirimin çalışanlarını idare etmesi bakımından					
6	Amirimin karar verme yeteneği bakımından					
7	Vicdanıma ters olmayacak şeyler yapabilme şansımın olması açısından,					
8	İşimin bana istikrarlı bir iş hayatı sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapma olanağı vermesi açısından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından,					
11	Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapma şansına sahip olması açısından,					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından,					
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından, iş bulma alternatifim çok fazla yoktur.					
14	İşimin getirdiği terfi ve yükselme fırsatları vermesi açısından,					
15	Kendi kararlarımı uygulamam için gerekli özgürlüğü bana sağlaması açısından,					
16	İşimi yaparken bana kendi yöntemlerimi kullanma şansı vermesi açısından,					
17	Çalışma koşulları bakımından,					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından,					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında övgü almam açısından,					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından					

## EK-2. Zamanlama

<b>Planlanan</b>	<b>Tarih</b>
Literatür Taraması	30.11.2016 – 30.05.2017
Verilerin Toplanması	01.02.2017 – 30.04.2017
Birinci Bölümün Yazılması	30.12.2018 – 03.02.2019
Yorum, değerlendirme ve sonuç bölümlerinin eklenmesi	03.02.2019- 30.06.2019
Genel olarak Tezin incelenmesi, Tezin teslim edilmesi	01.07.2019 – 01.08.2019

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : BAKIŞ, Songül  
Uyruğu : T.C.  
Doğum tarihi ve yeri : 1983, Iğdır  
Medeni hali : Evli  
e-posta : songul.bakis@ahbv.edu.tr

Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	AHBV Üniversitesi/ Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi A.B.D.	Devam Ediyor
Lisans	Anadolu Üniversitesi/ İşletme Bölümü	2010
Lise	Pendik Lisesi	2003

### İş Deneyimi

Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2013-2019	Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü	Memur
2011-2013	Keçiören Tapu Müdürlüğü	Memur

### Yabancı Dili

İngilizce

### Hobiler

-





[le.ahbv.edu.tr](http://le.ahbv.edu.tr)