

**T.C.**  
**MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEŞİMİ: İSTANBUL  
GÜMRÜK VE TİCARET BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ'NDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**NİZAMETTİN ÖZTÜRKÇİ**

**DANIŞMAN**  
**YRD. DOÇ. DR. SERKAN DİRLİK**

**OCAK, 2015**  
**MUĞLA**

T.C.  
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEŞİMİ: İSTANBUL  
GÜMRÜK VE TİCARET BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ'NDE BİR ARAŞTIRMA

NİZAMETTİN ÖZTÜRKÇİ

Sosyal Bilimler Enstitüsünde  
“Yüksek Lisans”

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 27.01.2015

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 09.01.2015

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Serkan DİRLİK

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Soner TASLAK

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Umut AVCI

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Mehmet MARANGOZ

OCAK, 2015  
MUĞLA

## TUTANAK

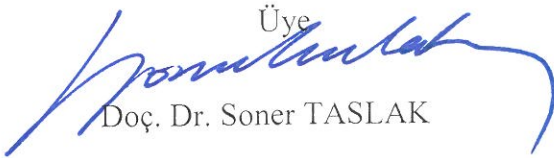
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 31/12/2014 tarih ve 660/5 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 25/4 maddesine göre, İşletme Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi Nizamettin ÖZTÜRKÇİ'nin *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü'nde Bir Araştırma* adlı tezini incelemiş ve aday 09/01/2015 tarihinde saat 13.00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 90 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin *KABUL* olduğuna *OYBİRLİĞİ* ile karar verildi.



Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Serkan DİRLİK

Üye  


Doç. Dr. Soner TASLAK

Üye  


Doç. Dr. Umut AVCI

## YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü’nde Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

27/01/2015

Nizamettin ÖZTÜRKÇİ



**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ**  
**TEZ VERİ GİRİŞ FORMU**

**YAZARIN**

Soyadı : ÖZTÜRKÇİ

Adı : NİZAMETTİN

Kayıt No: 10063215

**TEZİN ADI**

**Türkçe** : İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü'nde Bir Araştırma

**Y. Dil** : A Study About The Interaction Between Organizational Commitment and Job Satisfaction in Istanbul Regional Customs and Trade Directorship

**TEZİN TÜRÜ:** Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik

●

○

○

**TEZİN KABUL EDİLDİĞİ**

Üniversite : MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ

Fakülte :

Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

**TEZ YAYINLANMIŞSA**

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

**TEZ YÖNETİCİSİNİN**

Soyadı, Adı : DİRLİK, SERKAN

Ünvanı : YRD. DOÇ. DR.

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Kavramsal Çerçeve
2. İş Tatminiyle İlgili Kavramsal Çerçeve
3. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Etkileşiminin İstanbul Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü'nde Bir Araştırması

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELEER:

1. Örgütsel Bağlılık
2. İş Tatmini
3. İstanbul Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELEER:

1. Organizational Commitment
2. Job Satisfaction
3. Istanbul Regional Customs and Trade Directorship

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum                            | <input type="radio"/>            |
| 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir | <input checked="" type="radio"/> |
| 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir      | <input type="radio"/>            |

Yazarın İmzası :



Tarih : 27/ 01 /2015

## ÖNSÖZ

Tezin hazırlanma sürecinde yoğun programına rağmen bana yol gösteren ve değerli katkılarını esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Serkan DİRLİK'e teşekkür ederim. Hem lisans eğitimi hem de yüksek lisans eğitimi süresi boyunca beni bu yolda destekleyen değerli hocalarım Prof. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU'ya ve Prof. Dr. Ercan BALDEMİR'e teşekkür ederim.

Araştırmanın çeşitli aşamalarında katkılarından dolayı Öğr. Gör. Nedim YILDIZ'a dostlarım Araş. Gör. Sadık KARAOĞLAN ve Abdurrezak ÇAYNAK'a

Uygulama aşamasında ankete katılım göstererek çalışmaya katkıda bulunan Gümrük ve Ticaret Bakanlığı çalışanlarına teşekkür ederim.

Son olarak beni hayatımın her aşamasında maddi manevi destekleyen; yüksek lisans sürecinde de bu desteklerini esirgemeyen anne ve babama ve beni anlayışla ve sabırla dinleyerek destek olan kardeşime teşekkürü bir borç bilirim.

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı İstanbul Bölge Müdürlüğü'nde çalışan personelin örgütsel bağlılık, iş tatmini düzeyleri ve demografik özelliklerinin etkileşimini incelemektir. Bu 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 kurulmuştur. Anket uygulaması için İstanbul Gümrük Bölge Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınarak 186 gümrük 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.

Kurumda çalışan personelin en yüksek ortalamaya sahip örgütsel bağlılık alt boyutunun devam bağlılığı olduğu tespit edilmiştir. Bunu sırası ile duygusal ve normatif bağlılık takip etmiştir. Çalışanlar için en yüksek ortalamaya sahip iş tatmin boyutu da içsel iş tatmini olarak gerçekleşmiştir. Genel iş tatmin düzeyi ile genel örgütsel bağlılık arasında da anlamlı bir fark bulunmuş ve çalışanların genel iş tatmin düzeyinin genel örgütsel bağlılık düzeyini artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca hem örgütsel bağlılık boyutları hem de iş tatmin boyutları için orta düzeyde bir bağlılığa sahip oldukları görülmüştür.



## ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the organizational attachment, the level of work satisfaction and the demographical properties of the staff who work at the Ministry of Customs and Trade İstanbul Regional Offices. In this study, correlation in organization is handled as affective, continuance and normative; on the other hand, the work satisfaction is handled as intrinsic and extrinsic. At the research, both the correlation of criteons with each other and with the demographical properties was tried to detect.

At the research, the literature review was done and at the process of practice a questionnaire was applied to the staff who was mentioned. At the same time, an appopriate model and hypothesis was built up. At the process, the permission was obtained from Istanbul Customs Regional Offices and the questionnaire was applied to the 186 staff. For the pooling, Allen and Meyer organizational commitment scale and Minnesota Satisfaction Questionnaire(MSQ) was used. In addition to those, the questions were also asked to staff to detect their demographical properties.

Among the staff, the continuance attachment as a subdimension of organizational attachment was detected to have the highest average. Respectively, affective and normative attachment followed. At the same time, the intrinsic work satisfaction was detected as the highest average work satisfaction subdimension among the staff. A significant difference was observed between general work satisfaction level and general organizational attachment and the general work satisfaction level of staff was detected to increase their organizational attachment level. In addition to that, it is noticed that they have a intermediate level of attachment for both organizational attachment dimensions and work satisfaction dimensions.

## İÇİNDEKİLER

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| ÖNSÖZ.....            | I   |
| ÖZET.....             | II  |
| ABSTRACT.....         | III |
| İÇİNDEKİLER.....      | IV  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | IX  |
| TABLolar LİSTESİ..... | X   |
| GİRİŞ.....            | 1   |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

|   |          |
|---|----------|
| <b>1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI .....</b>             | <b>3</b> |
| 1.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı Tanımı ve Kapsamı..... | 3        |
| 1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi .....      | 4        |
| 1.1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....                  | 5        |
| <b>1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ.....</b>       | <b>7</b> |
| 1.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme .....      | 7        |
| 1.2.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme.....         | 8        |
| 1.2.3. Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme.....                | 8        |
| 1.2.4. İçselleştirme .....                              | 8        |
| <b>1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN UNSURLARI .....</b>         | <b>9</b> |
| 1.3.1. Duygusal Bağlılık .....                          | 9        |
| 1.3.2. Devam Bağlılığı .....                            | 10       |
| 1.3.3. Normatif Bağlılık .....                          | 10       |

|             |  |           |
|-------------|--|-----------|
| <b>1.4.</b> | <b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....</b> | <b>11</b> |
| 1.4.1.      | Kişisel Faktörler.....                             | 12        |
| 1.4.1.1.    | İş Beklentileri.....                               | 13        |
| 1.4.1.2.    | Psikolojik Sözleşme.....                           | 13        |
| 1.4.1.3.    | Kişisel Özellikler.....                            | 14        |
| 1.4.1.3.1.  | Yaş.....   | 14        |
| 1.4.1.3.2.  | Cinsiyet.....                                      | 15        |
| 1.4.1.3.3.  | Medeni Durum.....                                  | 17        |
| 1.4.1.3.4.  | Kıdem.....   | 18        |
| 1.4.1.3.5.  | Eğitim Durumu.....                                 | 18        |
| 1.4.2.      | Örgütsel Faktörler.....                            | 19        |
| 1.4.2.1.    | İşin Niteliği.....                                 | 20        |
| 1.4.2.2.    | Yönetim ve Liderlik.....                           | 20        |
| 1.4.2.3.    | Takım Çalışması.....                               | 21        |
| 1.4.2.4.    | Örgüt Kültürü.....                                 | 22        |
| 1.4.2.5.    | Örgütsel Adalet.....                               | 23        |
| 1.4.2.6.    | Ücret Düzeyi.....                                  | 24        |
| 1.4.2.7.    | Stres.....   | 24        |
| 1.4.2.8.    | Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması.....             | 26        |
| 1.4.3.      | Örgüt Dışı Faktörler.....                          | 26        |
| 1.4.3.1.    | Profesyonellik.....                                | 27        |
| 1.4.3.2.    | Yeni İş Bulma Olanakları.....                      | 28        |
| <b>1.5.</b> | <b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI .....</b>        | <b>29</b> |
| 1.5.1.      | Tutumusal Bağlılık Yaklaşımları.....               | 30        |
| 1.5.1.1.    | Etzioni'nin Yaklaşımı.....                         | 31        |
| 1.5.1.2.    | Kanter'in Yaklaşımı.....                           | 32        |
| 1.5.1.3.    | O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....              | 34        |

|                           |  |           |
|---------------------------|--|-----------|
| 1.5.1.4.                  | Penley ve Gould'un Yaklaşımı .....           | 35        |
| 1.5.1.5.                  | Allen ve Meyer Yaklaşımı .....               | 37        |
| 1.5.2.                    | Davranışsal Bağlılık .....                   | 41        |
| 1.5.2.1.                  | Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı .....          | 42        |
| 1.5.2.2.                  | Salancik'in Yaklaşımı .....                  | 44        |
| 1.5.3.                    | Çok Boyutlu Bağlılık .....                   | 44        |
| <b>1.6.</b>               | <b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ.....</b>      | <b>45</b> |
| 1.6.1.                    | Düşük Örgütsel Bağlılık.....                 | 45        |
| 1.6.2.                    | İlımlı Örgütsel Bağlılık .....               | 46        |
| 1.6.3.                    | Yüksek Örgütsel Bağlılık.....                | 47        |
| <b>1.7.</b>               | <b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI .....</b>   | <b>47</b> |
| 1.7.1.                    | Bağlılık ve Performans.....                  | 48        |
| 1.7.2.                    | Bağlılık ve Devamsızlık.....                 | 49        |
| 1.7.3.                    | Bağlılık ve Çalışan Devir Oranı.....         | 49        |
| <b>İKİNCİ BÖLÜM</b>       |  |           |
| <b>İŞ TATMİNİ KAVRAMI</b> |  |           |
| <b>2.1.</b>               | <b>İŞ TATMİNİ KAVRAMI .....</b>              | <b>51</b> |
| <b>2.2.</b>               | <b>İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....</b> | <b>52</b> |
| 2.2.1.                    | Bireysel Faktörler.....                      | 52        |
| 2.2.1.1.                  | Yaş .....                                    | 52        |
| 2.2.1.2.                  | Eğitim.....                                  | 53        |
| 2.2.1.3.                  | Kişilik.....                                 | 53        |
| 2.2.1.4.                  | Medeni Durum .....                           | 54        |
| 2.2.2.                    | Örgütsel Faktörler .....                     | 55        |
| 2.2.2.1.                  | İş Yeri Fiziki Koşulları .....               | 55        |
| 2.2.2.2.                  | Çalışma Arkadaşları ve Sosyal İmkanlar ..... | 56        |
| 2.2.2.3.                  | Ücret.....                                   | 56        |

|             |   |           |
|-------------|---|-----------|
| 2.2.2.4.    | Terfi.....  | 57        |
| 2.2.2.5.    | İletişim .....  | 58        |
| <b>2.3.</b> | <b>İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON KURAMLARI .....</b>           | <b>58</b> |
| 2.3.1.      | Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....                     | 58        |
| 2.3.2.      | Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....                      | 60        |
| 2.3.3.      | Vroom'un Beklenti Kuramı .....                            | 61        |
| 2.3.4.      | Adams'ın Eşitlik Kuramı .....                             | 63        |
| 2.3.5.      | McClelland'ın Başarı-Güç Kuramı .....                     | 64        |
| 2.3.6.      | Edwin Lock'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarma Kuramı ..... | 65        |
| 2.3.7.      | Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı.....    | 66        |
| 2.3.8.      | Alderfer'in ERG Kuramı .....                              | 67        |
| <b>2.4.</b> | <b>İŞ TATMİNİ ÖLÇÜM TEKNİKLERİ .....</b>                  | <b>68</b> |
| 2.4.1.      | Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi.....                      | 68        |
| 2.4.2.      | İş Tanımlama Endeksi.....                                 | 68        |
| 2.4.3.      | Minnesota İş Tatmin Ölçeği.....                           | 69        |
| <b>2.5.</b> | <b>İŞ TATMİNİ VE TATMİNSİZLİĞİN SONUÇLARI .....</b>       | <b>69</b> |
| 2.5.1.      | İş Tatmini ve Personel Devri .....                        | 70        |
| 2.5.2.      | Devamsızlıklar .....                                      | 70        |
| 2.5.3.      | Stres.....  | 71        |
| 2.5.4.      | Performans ve Verimlilik.....                             | 72        |
| <b>2.6.</b> | <b>İŞ TATMİNİNİ ARTIRMA YOLLARI .....</b>                 | <b>73</b> |
| 2.6.1.      | İş Rotasyonu.....   | 73        |
| 2.6.2.      | İşin Zenginleştirilmesi.....                              | 74        |
| 2.6.3.      | İş Genişletme .....                                       | 75        |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

|   |   |
|---|---|
| <b>İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEŞİMİ: İSTANBUL GÜMRÜK VE TİCARET BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ'NDE BİR ARAŞTIRMA</b> |   |
| <b>3.1.</b>   | <b>ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ ..... 76</b>   |
| <b>3.2.</b>   | <b>ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ..... 77</b>  |
| 3.2.1.  | Evren ve Örneklem..... 77   |
| <b>3.3.</b>   | <b>ARAŞTIRMANIN KISITLILIKLARI ..... 78</b>   |
| <b>3.4.</b>   | <b>ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLER ..... 78</b>   |
| <b>3.5.</b>   | <b>VERİ TOPLAMA ARACI ..... 83</b>  |
| <b>3.6.</b>   | <b>VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ ..... 84</b>   |
| <b>3.7.</b>   | <b>ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLAR ..... 85</b>  |
| 3.7.1.  | Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı..... 85  |
| 3.7.2.  | Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeylerinin Ortalamaları..... 88  |
| 3.7.3.  | Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları ..... 91                                |
| 3.7.4.  | Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının İş Tatmin Unsurlarının Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları ..... 101                                       |
| 3.7.5.  | Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi ..... 113 |
| 3.7.6.  | Bağlılık Unsurlarının İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisi..... 114   |
| 3.7.7.  | İş Tatmin Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerine Etkisi..... 117  |
|   | <b>SONUÇ .....120</b>   |
|   | <b>TARTIŞMA VE ÖNERİLER ..... 124</b>   |
|   | <b>KAYNAKÇA ..... 128</b>   |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| <b>Şekil 1:</b> Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....   | 29 |
| <b>Şekil 2:</b> Tutumsal Bağlılığın Oluşumu .....   | 30 |
| <b>Şekil 3:</b> Davranışsal Bağlılık Yaklaşım Süreci.....   | 42 |
| <b>Şekil 4:</b> Performans-Tatmin-Çaba Döngüsü.....   | 73 |
| <b>Şekil 5:</b> Araştırman Modeli .....   | 79 |
| <b>Şekil 6:</b> Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Ortalamaları ..... | 89 |
| <b>Şekil 7:</b> Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Ortalamaları               | 90 |

## TABLOLAR LİSTESİ

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tablo 1:</b> Örgütsel Bağlılığın Gelişimi .....  | 5   |
| <b>Tablo 2:</b> Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....   | 38  |
| <b>Tablo 3:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçek Numaraları .....  | 84  |
| <b>Tablo 4:</b> İş Tatmini Ölçek Numaraları.....  | 84  |
| <b>Tablo 5:</b> Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı. 86  |     |
| <b>Tablo 6:</b> Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Ortalamaları .....                                 | 89  |
| <b>Tablo 7:</b> Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Ortalamaları ...   | 90  |
| <b>Tablo 8:</b> Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Cinsiyete Göre Ortalamaları .....                  | 91  |
| <b>Tablo 9:</b> Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaşa Göre Ortalamaları .....                       | 92  |
| <b>Tablo 10:</b> Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Medeni Durumuna Göre Ortalamaları .....           | 94  |
| <b>Tablo 11:</b> Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları .....           | 95  |
| <b>Tablo 12:</b> Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Göreve Göre Ortalamaları .....                    | 97  |
| <b>Tablo 13:</b> Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Aylık Ücrete Göre Ortalamaları .....              | 98  |
| <b>Tablo 14:</b> Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Ortalamaları..... | 100 |
| <b>Tablo 15:</b> Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları .....                         | 102 |
| <b>Tablo 16:</b> Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları .....                              | 102 |
| <b>Tablo 17:</b> Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları .....                   | 104 |



|  |     |
|--|-----|
| <b>Tablo 18:</b> Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları .....  | 104 |
| <b>Tablo 19:</b> Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Göreve Göre Ortalamaları .....   | 107 |
| <b>Tablo 20:</b> Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Aylık Ücrete Göre Ortalamaları .....   | 108 |
| <b>Tablo 21:</b> Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Ortalamaları .....                                   | 110 |
| <b>Tablo 22:</b> Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Toplam İş Tecrübesine Göre Ortalamaları.....   | 111 |
| <b>Tablo 23:</b> Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi ..... | 113 |
| <b>Tablo 24:</b> Örgütsel Bağlılık Unsurlarının İç Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisi.....   | 115 |
| <b>Tablo 25:</b> Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Dış Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisi.....  | 115 |
| <b>Tablo 26:</b> Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Genel İş Tatmini Üzerine Etkisi.....   | 116 |
| <b>Tablo 27:</b> İş Tatmin Düzeylerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi.....  | 117 |
| <b>Tablo 28:</b> İş Tatmin Düzeylerinin Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi .....   | 118 |
| <b>Tablo 29:</b> İş Tatmin Düzeylerinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi.....  | 118 |
| <b>Tablo 30:</b> Genel İş Tatmin Düzeyinin Genel Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi .....  | 119 |

## GİRİŞ

İçinde yaşadığımız bilgi çağında rekabet şartları ve yönetim paradigmaları büyük bir hızla değişmektedir. Bu hızlı değişime ayak uydurabilmek için örgütlerin işgörenlerle olan mevcut ilişkilerini işgörenleri örgütte tutacak şekilde yeniden yapılandırması gerekmektedir. Örgüt-işgören ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Bu nedenle işgörenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından mal ve/veya hizmet üretmek kadar önemli görülmektedir. Çünkü örgütsel bağlılık duygusunun örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmaktadır. Bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ve iş tatmin seviyesini de artırdığı ileri sürülmektedir. Aynı şekilde işgörenin sahip olduğu iş tatmin düzeyi de çalıştığı örgüte karşı örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek, olumlu veya olumsuz etki de bulunacaktır. Yüksek performansa ve iş tatminine sahip bir işgörenin örgütte kalması ise örgütsel verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenler zaten örgütsel amaçlara ulaşabilmek için ekstra çaba harcadıkları için ayrılmayı düşünmemektedirler.

Örgütler açısından böylesine önemli sonuçları olduğuna inanılan örgütsel bağlılık ve iş tatmini, pek çok araştırmaya konu olmuş, ancak halen bu kavramın tanımı üzerinde tam bir uzlaşmaya varılamamıştır. Literatür taraması yapıldığında da Gümrük ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde çalışan personel ile ilgili de bir çalışma yapılmadığı görülmüştür.

Bu çalışmanın amacı da hem geniş bir kavramsal bütünlük oluşturabilmek hem de örgütsel bağlılık ve iş tatmini etkileşimi ile birlikte Gümrük ve Ticaret Bakanlığı İstanbul Bölge Müdürlüğü'nde çalışan personelin örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyini belirleyerek gelecek dönemler için alınabilecek tedbirleri tespit edebilmektir. Bu araştırmada ayrıca iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik farklılıklara göre değişip değişmediği de tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışma, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı İstanbul Bölge Müdürlüğü'nde çalışan 200 personele uygulanmış fakat ankete katılan personel sayısı 186 olmuştur. Bu sonuca göre anket uygulamasının cevaplanma oranı %93 olarak elde edilmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Windows 21.0 programı kullanılmıştır. Çalışma giriş, sonuç ve tartışma bölümleri hariç üç bölümden oluşmaktadır.

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

Çalışmanın son bölümünde ise, örgütsel bağlılık ve iş tatmini etkileşimi ile gümrük personelinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Gümrük ve Ticaret Bakanlığı İstanbul Bölge 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.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

#### 1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Günümüzde örgütsel bağlılık kavramı birçok araştırmacı ve akademisyen tarafından incelenmiş fakat halen bir kavram kargaşası unsuru olmaya devam etmektedir. Yine de kısa bir şekilde tanımlayacak olursak; “örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı kuruma karşı hissettiği bağın gücünü ve derecesini ifade etmektedir” (Bayram, 2005: 125).

##### 1.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı Tanımı ve Kapsamı

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, Mowday ve arkadaşları tarafından; “çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği; ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu” (Mowday vd., 1979: 311) şeklinde tanımlanmaktadır.

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. “Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur” (Çöl, 2004: 5).

Psikolojik bir kavram olan bağlılık, örgütsel davranış ve örgüt süreçlerinde belirleyici bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Bağlılığın örgüt ve organizasyonlarda uygulanabilirliği örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile ilgili birçok araştırma ve çalışma yapılmıştır (Koç, 2009: 201).

Örgütsel bağlılık, çalışanın kendisini örgütüyle özdeşleştirme derecesi ve o örgütte aktif bir biçimde iş yaşamını sürdürme isteğini yansıtmakla birlikte çalışanın,

gelecekte de o örgütte kalma isteğinin belirlenmesi olarak ifade edilebilir (Solmuş, 2004: 215). Çalışanın, örgütün inanç, amaç ve değerlerini içselleştirmesini, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesinde kendi çabasının da bulunma istekliliğini ve o örgütte kalma eğilimini yansıtmaktadır (Solmuş, 2004: 215).

Tüm bu açıklamalar dikkate alındığında; “örgütsel bağlılık, bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu doğrultuda çaba sarf etmesi ve örgütte kalma arzusu duyması” olarak ifade edilebilir (Porter vd. 1974: 604).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, örgütsel bağlılıkta temel olarak üç önemli gösterge söz konusudur: Örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanmak ve bunları kabullenmek; örgüt için fedakarlık yapmaya gönüllü olmak ve örgütün bir üyesi olarak kalma noktasında son derece güçlü bir irade ortaya koymak (Mamedov, 2013: 37).

### **1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi**

Örgütsel bağlılık teriminin teknolojik ilerlemelere paralel olarak geliştiğini söyleyebiliriz (Yağcı, 2007: 116). Örgütsel bağlılığı tanımlayan isimlerden biri olan Howard Becker’a göre bireyin (side-bed) yani yan fayda sağlayarak ilgi alanları ile uyumlu olayları birbirine bağlaması ile olgunlaşır (Becker, 1960: 32 akt. Yağcı, 2007: 116).

Daha sonraki süreçlere baktığımız zaman 1961 yılında Etzioni’nin örgütsel bağlılık kavramını kategorize ederek bu anlamda bir ilki gerçekleştirdiği görülmektedir. 1964 yılında ise Lodahl sosyal ilişkilerin bağlılığı olumlu şekilde etkilediğini sonucuna ulaşmıştır. 1966 yılında Grusky eğitim, cinsiyet gibi demografik özelliklerle bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Atay, 2006: 47).

Aşağıda görüldüğü gibi Tablo 1’de de Örgütsel Bağlılık ile ilgili yapılan çalışmaların tarihsel bir gelişim süreci mevcuttur.

**Tablo 1: Örgütsel Bağlılığın Gelişimi**

| Araştırmacılar | Tarih     | Önerme      |                     |         |
|----------------|-----------|-------------|---------------------|---------|
| Becker         | 1960      |             | Yan Fayda(side-bed) |         |
| Grusky         | 1966      |             | Ödüllendirme        |         |
| Kanter         | 1968      | Devam       | Uyum                | Kontrol |
| Sheldon        | 1971      | Sosyalleşme | Yatırım             |         |
| Porter vd.     | 1974      | Duygusal    | Devam               |         |
| Weiner-Gechman | 1977      | Sosyalleşme |                     | Zorunlu |
| Salancik-Staw  | 1977      | Tutumsal    | Davranışsal         |         |
| Mathieu-Zajac  | 1990      | Tutumsal    | Hesapçı             |         |
| Allen-Meyer    | 1990-1997 | Duygusal    | Devam               | Zorunlu |

YAGCI, Kamil, (2007), *Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:9 Sayı:3.

Bu tabloya göre örgütsel bağlılık ile ilgili iki genel ayrımın olduğu görülmektedir.

- ✓ Tutumsal ve Davranışsal Yaklaşım
- ✓ Duygusal ve Devam Yaklaşımı (Meyer ve Allen, 1984: 373).

### 1.1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık kavramı son zamanlarda üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan biridir. Bunun en önemli sebebi, bu kavramın iş gücü devri, devamsızlık, iş performansı, ÖVD ve iş tatmini gibi örgütsel açıdan önemli olan faktörleri etkilemesi olarak söylenebilir (Gürbüz, 2006: 59).

Örgüt-işgören ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Bu nedenle işgörenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, örgütler tarafından mal ve hizmet üretmek kadar önemli görülmektedir (Kaya, 2013: 54).

Bu bağlamda örgütsel bağlılığın örgüte olan olumlu etkileri düşünüldüğünde önemi daha da artmaktadır. Gerek iş performansını artırması gerekse işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi örgüt için olumsuzluk oluşturan durumları azaltması nedeniyle üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir konu haline gelmiştir (Akyay, 2009: 12).

Örgütsel bağlılık değişik nedenlerden ötürü örgütler için son derece önemli bir konu haline gelmiştir. Bundan dolayı örgütsel bağlılığı örgütler için yaşamsal bir konu haline getiren sebepler üzerinde durularak, örgütsel bağlılığın önemi hakkında çalışmalar yapılmıştır (Saldamlı, 2009: 27).

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir (Balay, 2000:1). Bunları ana hatları ile incelememiz gerekirse;

- ✓ Birincisi, örgütsel bağlılık, işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile;
- ✓ İkincisi, iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla;
- ✓ Üçüncüsü, özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle;
- ✓ Dördüncüsü, yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin demografik ve kişisel özellikleriyle;
- ✓ Son olarak beşincisi ise; bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeyele yakından ilişkili olarak görülmektedir.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanlar için bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onu değerlerinin bir parçası haline getirirler. İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Örgütsel bağlılığın sonuçları bazı zamanlarda istenenin üstünde bazı zamanlarda ise altında

kalabilir. Örneğin; çalıştığı organizasyona hat safhada bağlı ancak yetenekleri kısıtlı, beklenin altında olan çalışanları hiçbir patron istemez (Güçel, 2013: 175).

Örgütüne bağlılık gösteren çalışanların, daha üretken, sadakatlerinin daha yüksek, verimlilik ve sorumluluk duygularının daha fazla olduğu öne sürülmektedir. Örgütsel bağlılık, işten ayrılma, iş performansı gibi davranışsal, iş tatmini gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; çalışanın işe ve rolüne ilişkin özellikleriyle yakından ilişkili olduğu görülmektedir (Saridede ve Doyuran, 2004: 4). Çalışanların sıradan bir üretim faktörü olmadığı ve kısa dönemde gözden çıkarılmalarının örgüte yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması ve son yıllarda ortaya çıkan rekabet şartlarıyla baş edebilmek için daha nitelikli çalışanlarla birlikte olma düşüncesi, çalışanların örgütsel bağlılığının artırılması gerekliliğini ortaya koymuştur (Saridede ve Doyuran, 2004: 4).

## **1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ**

Örgütsel bağlılığı etkileyen zaman, mekan ve şahsa bağlı olarak değişse de bunların dışında çalışanın örgütsel bağlılık düzeyini belirleme de kullanılan birçok kriter vardır. İzleyen açıklamalarda tek tek bu kriterlere yer verilmiştir.

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

Yapılan araştırmalara da baktığımız zaman bir işgörenin amaç, hedef, değer ve vizyonu ile işyerinin amaç, hedef, değer ve vizyonunun uyumu bağlılığın en önemli göstergelerinden biridir. Çünkü bir birey eğer işyerinin amaç, hedef vb. durumları benimseyememişse o örgüte bağlılığının da yüksek olamayacağını söyleyebiliriz. Bir işgörenin beklentileri ile sunulanlar arasındaki mesafenin düzeyi örgütsel bağlılığın seviyesini de belirleyecek önemli bir unsurdur. (İnce ve Gül, 2005: 9).



### 1.2.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme

İşgörenlerin örgüte bağlılık düzeylerini gösteren diğer bir unsur da örgüt için yapabileceğinin en iyisini yapmaya çalışmak yani fedakârlıkta bulunabilmektir. Çünkü eğer bir çalışan işyerinin kendisinden beklenen eforun fazlasını gösteriyor ve kurumu için ekstra bir şeyler katmaya çalışıyorsa bu yalnızca işgörenin bağlılığı ile açıklanabilecek bir durumdur (İnce ve Gül, 2005: 10).

Japonya örneğine bakacak olursak, İkinci Dünya Savaşından sonra birçok büyük zarar görmelerine rağmen ekonomik olarak kendilerini çok çabuk toparlamaları da ancak yine bir bağlılık ile açıklanabilecek bir durumdur (İnce ve Gül, 2005: 10).

### 1.2.3. Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme

Özdeşleşme, kişinin başka bir bireyle ya da içinde bulunduğu toplulukla arasında ortak noktaları keşfedip bu bireye ya da topluluğa benzemeye çalışmasıdır. Bir işgörenin örgütle özdeşleşmesi sağlanmak isteniyor ise o kurumda çalışan işgörenin göstermiş olduğu performansın onaylanıp övülmesi atılacak adımların başında gelecektir (Başyiğit, 2006: 67).

Çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyleri ne derecededir? Birey örgütün yaptığı veya yapmadığı işleri ne derece tasdiklemektedir? Yöneltilen bu sorulara verilecek cevaplar işgörenin örgütüyle özdeşleşme düzeyini gösterecektir (İbicioğlu, 2000: 15).

### 1.2.4. İçselleştirme

İçselleştirme, davranışa yol gösteren değerlerin bütünleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir. Çalışanlar kendi amaç ve hedefleri ile uyumlu olduğu oranda örgütsel amaç ve hedefleri içselleştirirler (İnce ve Gül, 2005: 11).

### 1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN UNSURLARI

Örgütsel bağlılığı oluşturan unsurları genel olarak Meyer ve Allen (1991: 61-89) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre; duygusal bağlılık, devamlı bağlılık ve normatif bağlılık olarak üç şekilde ifade etmemiz mümkündür. Aşağıda da bu bağlılık türlerinin açıklaması yapılmıştır.

#### 1.3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, kişinin hissi olarak örgüte bağlanmasını, örgütle özdeşleşmesini ve kendi istek ve tercihleriyle örgütte kalmasını ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 61-89).

İşgörenlerin örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Bu durumda işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında bu kişiler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık işgörenlerdir. Böyle işgörenler, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (İnce ve Gül, 2005: 87).

Çalışanın kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi esasına dayanan duygusal bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır:

- ✓ Örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bunların güçlü şekilde kabulü,
  - ✓ Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma ve
  - ✓ Örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü bir arzunun varlığı.
- (Porters vd. 1974: 604).

### 1.3.2. Devam Bağlılığı

İşgörenlerin, örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu durumda işgören, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir (Obeng ve Ugboro, 2003: 84 akt., Boylu, Pelit, Göçer, 2007: 58).

Devamlı bağlılık, örgütte çalışanın yapmış olduğu kişisel yatırımlar nedeniyle bu örgütte kalma isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu yatırımlar; mesai arkadaşlarıyla yakın sosyal ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve bir örgütte uzun yıllar çalışmaktan dolayı elde edilen özel yeteneklerdir. Bundan başka bu bağlılığa başka bir yerde daha iyi iş olanakları elde etme noktasındaki belirsizlikler de katkıda bulunur (Durna ve Eren, 2005: 211-212).

Devamlılık bağlılığında; duyguların örgüte bağlanmada çok az bir rol oynadığı düşünülmektedir.

Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur (İlsev, 1997: 22).

### 1.3.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, örgütte kalmaya yönelik algılanan zorunluluğu ifade etmektedir. Çalışanların hissettikleri görev duygusu ve yükümlülük ile örgütte kalmaları ve zorunlu bir bağlılık geliştirmeleridir (Erdil, Keskin, 2003: 11). Kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir.

Kişiler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da

işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar (Bayram, 2006: 133).

Örgüte karşı güçlü bir duygusal bağlılık duyan işgörenler, örgütte kalmak istedikleri için kalacaklar, güçlü bir devamlılık bağlılığı duyanlar örgüte gereksinim duydukları için bağlanacaklar ve güçlü bir normatif bağlılık duyanlar da kendilerini örgüte karşı zorunlu hissettikleri için bağlanacaklardır. Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık birbirinden ayrılabilen örgütsel bağlılık türleri olarak değil örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar olarak ele alınmıştır (Meyer, Allen, 1993: 543).

#### **1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler arasında bir çok değişik bileşeni göstermek mümkün olacaktır. Bu faktörler bazen işgörenin demografik özellikleri ile yakın ilişki içerisinde bulunabileceği gibi; bazen de demografik özelliklerden bağımsız olarak kişinin iş ile ilgili sahip olduğu kişisel özellikler ile paralellik gösterebilmektedir (Saldamlı, 2009: 30).

Çalışanların örgüte karşı duydukları bağlılık düzeyi değişik faktörlerden farklı düzeylerde etkilenmekte ve bireyler sürekli bu faktörlerin etkilerini değerlendirerek bağlılık düzeylerini belirlemektedirler. Örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörlerin ortak noktası bireylerin örgütte kalma kararlarını vermelerinde belirleyici bir rol üstlenmeleridir (Ersoy, 2007: 77).

İşgörenlerin örgüte 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, yabancılaşma.
- ✓ Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar.
- ✓ Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik.
- ✓ Terfi olanakları, ücret, diğer işgörenler.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri bu çalışmada genel olarak üç faktör şeklinde ele alabiliriz (İnce ve Gül, 2005: 57).

- ✓ Kişisel Faktörler
- ✓ Örgütsel Faktörler ve
- ✓ Örgüt Dışı Faktörler olarak ele alacağız.

Bunlardan kişilik, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve iş tecrübesi gibi faktörler iş tatminini etkileyen bireysel değişkenler; işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, terfi, ödüllendirme, iş ortamındaki ilişkiler ve iletişim, çalışma koşulları ve iş güvenliği gibi hususlar da iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler olarak ifade edilmektedir (King vd., 1982: 120).

#### **1.4.1. Kişisel Faktörler**

Örgütsel Bağlılığı hangi kişisel faktörlerin nasıl ve ne yönde etkilediği sorusu yapılan birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu faktörler bireylerin özelliklerinden kaynaklanmakta ve yine bağlılığı hisseden olarak bireyleri doğrudan etkilemektedir. Bireylerin hangi faktörlerden etkilendiğini bilmek, bağlılık düzeyini geliştirmek isteyen örgütler için önemli bir bilgi kaynağı olacaktır (Ersoy, 2007: 78).

### **1.4.1.1. İş Beklentileri**

İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulmuş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirleriyle uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu etkilenecektir (Cohen, 1992: 541).

### **1.4.1.2. Psikolojik Sözleşme**

Psikolojik sözleşme iş gören ve işveren ilişkilerinde, yazılı olmayan beklentilerin karşılıklı değişimleri olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama ile psikolojik sözleşme teorisi sosyal değişim teorisinin bir parçası olarak görülmektedir. Sosyal değişim teorisi işyeri ilişkilerini açıklama yeterliliğini 1980'li yıllara kadar korumuştur (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 122).

Psikolojik sözleşmeye mevcut ilginin öncelikli faydası, psikolojik sözleşme sahibi tüm çalışanların tanınması, belirginlik ve güvenlidir. İş görenlerin psikolojik sözleşmelerinin tanınması, işletmenin belirli yollarla karşılayacağı yükümlülükleri taahhüt altına alır. Ayrıca çalışanların psikolojik sözleşmelerinin terimlerinin anlaşılmasıyla, işverene ve işlerine olan yaklaşımlarını, işverenin davranışlarına karşı nasıl karşılık vereceklerini anlamak kolaylaşacaktır. Bu oluşum, olumlu ve olumsuz çalışan yaklaşımları, davranışları ve iş gören duyguları için iyi bir teorik temel sağlamaktadır (Tallmann, 2001).

Psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye baktığımız zaman psikolojik sözleşmenin sosyal mübadele üzerinde temellendirildiği ve bu yüzden örgütsel bağlılık düzeyini de etkileyen bir unsur olacağı iddia edilmiştir. Örneğin; psikolojik sözleşmeye uyulmadığı durumlarda, örgütsel bağlılık azalacaktır. (Özgen ve Özgen, 2010: 2).

### 1.4.1.3. Kişisel Özellikler

Bireysel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Genellikle örgütsel bağlılık yazınında bireysel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Bireysel faktörler örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip, örgütte uzun yıllar çalışılabilmesi için son derece hayati bir öneme sahip bulunmaktadır. Bireysel faktörlerin kapsamına bireysel özellikler ve psikolojik sözleşme girmektedir (İnce ve Gül, 2005: 59).

Yapılan araştırmalar sonucunda cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum kıdem gibi kişisel özelliklerin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğu bilinmektedir.

#### 1.4.1.3.1. Yaş

En genel tanımı ile yaş; doğuştan beri geçen ve yıl birimi ile ölçülen zaman olarak adlandırılmaktadır. Bir diğer tanım ise hayatın çeşitli evrelerinden her biri olarak ifade edilmektedir (TDK, Erişim Tarihi: 01.12.2013).

Bireylerin içinde buldukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. Çalışanları genç, orta yaş ve yaşlı olarak sınıflandıracak olursak iş hayatının başlangıcında olan birey ilk kez iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitimine ve özelliklerine uygun bir işte çalışma isteği yüksek olacaktır. Bireylerin örgüte bağlanmaları için işlerini ve iş ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri için olumlu bir iklimin varlığını görmeleri gerekmektedir ve bunun içinde belirli bir sürenin geçmiş olması gereklidir (Keles, 2006: 54–55).

Bu tespitin aksine yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini Balay (2000: 41) şu şekilde sıralamıştır:

- ✓ Bir çalışan örgütte ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı o kadar fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir.
- ✓ Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar.
- ✓ Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerin daha fazla güvendikleri için genç çalışanlara göre daha fazla tatmin duymaktadırlar.

Kendini yenilemede gençlere göre geride kalan yaşlı çalışanlar ve düşük eğitim seviyesine sahip olanlar; güncel bilgilere sahip, özerk çalışma, yarı zamanlı çalışma gibi yeni çalışma biçimlerini daha kolay kabullenebilen genç çalışanlara nazaran örgütte kalmaya ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemeye daha eğilimlidirler (Gürbüz, 2012: 13).

Buna karşın, Kırel (1999: 117) tarafından yapılan bir araştırmada genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir.

#### **1.4.1.3.2. Cinsiyet**

İçinde bulunduğumuz ve yaşadığımız toplum tarafından kadın ve erkeğe biçilen roller bazen kalın çizgilerle birbirinden ayrılmaktadır. Bu algı genellikle kadının ev işlerine dönük bir çalışma gerçekleştirmesi erkeğin ise dışarıda çalışması olarak şekillenmiştir.

Bu açıklamalara bakarak örgüt ve iş yaşamı içinde şunu söyleyebiliriz ki; toplumsal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen görevler, çalışma yaşamında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışta önemli bir ayrımı oluşturmaktadır (Çakır, 2001: 108).



Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalara baktığımız zaman örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan cinsiyet ile ilgili birçok farklı yorum yapılmıştır. Aşağıda da ismi geçen araştırmacılar farklı nedenler iddia ederek erkek veya kadınların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu ifade etmişlerdir;

Hrebiniak ve Alutto'ya (1972: 552, akt., İnce ve Gül, 2005: 62) göre, kadınların örgütlerine bağlılıkları erkeklere göre daha fazladır. Dolayısıyla kadınlar örgütlerini daha az değiştirme eğilimi taşımaktadırlar. Çünkü kadınların örgütlerini değiştirmekten çok fazla hoşlanmadıkları görülmüştür. Gökmen (1996) ise, erkeklerin kadınlardan daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiklerini ifade etmiştir. Çünkü erkeklerin kadınlardan daha yüksek pozisyonlarda çalışması ve kadınların aileye ve eve verdikleri önemin kariyer ve örgüt amaçlarından daha fazla olması bu sonucun çıkmasına neden olmaktadır (Uygur, 2009: 24).

Mowday, Porter ve Steers'e (1979: 23) göre cinsiyet ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki bağlamında kadınların, erkeklere göre daha fazla bağlılık tutumu gösterdikleri yönündedir. Bunun nedeni olarak, kadınların örgütte buldukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun örgüte üyeliği onlar açısından daha önemli hale getirdiği iddia edilmiştir. Powell ve Meyer'e göre de kadın çalışanlar için örgütten ayrılmanın maliyeti daha yüksektir. (Powell ve Meyer, 2004: 158, akt., Çelik. 2012: 30).

Tsui ve arkadaşları (1992: 569) tarafından yapılan bir araştırmada, farklı cinsler arasında çalışmanın erkeklerde daha düşük düzeyde psikolojik bağlılık, buna karşın yüksek düzeyde devamsızlık ve daha düşük düzeyde örgütte kalma isteğine yol açtığı belirtilmiştir. Kadınlar için ise, farklı cinsler arasında çalışmanın, daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

### 1.4.1.3.3. Medeni Durum

Çalışanların evli veya bekar olmaları ile Örgütsel Bağlılık düzeyleri arasında ilişki olabileceği düşünülmektedir ve bu yönde yapılan araştırmalar mevcuttur. Evli erkek ve bayanların aile sorumluluğuna sahip olmaları örgüt değiştirme konusunda daha az risk almalarına ve dolayısı ile örgütlerine duydukları bağlılıkları güçlendirmelerine neden olabilecektir. Türkiye’de çalışan evli bayanların çocuk sahibi olmalarından sonra çoğunlukla kariyerlerine ara vermeleri durumu evli erkeklerin daha yüksek düzeyde bağlılık geliştirmeleri ile sonuçlanabilecektir. Aynı zamanda evli olan çalışanların sahip oldukları çocuk sayısı da Örgütsel Bağlılığı etkileyebilecek bir faktördür (Ersoy, 2007: 78).

Medeni durumun örgütsel bağlılığa bir diğer önemli etkisi de; evli olan çalışanlar, ailelerine karşı maddi sorumlulukları olduğu için bu maddi unsuru kaybetmemek ve işsiz kalma durumuna düşmemek için örgütsel bağlılıkları daha yüksek olabilecektir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 115).

Medeni durumla ilgili yapılan bir başka araştırmada ise, evli erkeklerin örgüte daha yüksek düzeyde, aksine evli kadınların daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna varılmıştır. Bu sonucun elde edilmesindeki etken ise evliliğin, erkeklerin yaşamını düzenli hale getirirken, kadınların iş yükünü ve sorumluluklarını artırdığından kaynaklandığı ileri sürülmüştür. Bu durum, evli kadınların örgütsel bağlılığında bir azalmaya sebep olmaktadır (Demir ve Öztürk, 2011: 24).

Yapılan bir başka çalışmada, medeni durumun beyaz yakalılara nazaran mavi yakalı çalışan bireylerde önemli bir değişken olduğu ve evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Cohen, 1992: 539).

#### 1.4.1.3.4. Kıdem

Örgütsel bağlılığın belirleyici unsurlarından biri de hiç şüphesiz işletmede geçirilen süredir. Bir birey bir örgütte ne kadar uzun süre çalışmış ise örgütsel bağlılığı, daha az çalışan birine göre daha yüksektir diyebiliriz. Tabii bu konu hakkında da farklı araştırmalar ve görüşler mevcuttur.

Mesela Balay (2000: 55) bu konuyu şu şekilde ifade etmiştir: kişi, kendisi ve ailesi için başka bir örgütte daha iyi fırsatlara sahip olma olanağı bulunmasına rağmen, hala çalıştığı örgütte kalmaya devam ediyorsa burada örgütsel bağlılık olduğu düşünülebilir. Ancak, bir örgütte çalışma süresinin uzun olması, örgütsel bağlılığı ifade edebilmek için her zaman yeterli olmayabilmektedir.

Bu konuda çalışma yapan isimlerden biri olan Cohen ve Lowenberg'e göre ise (1990: 1023) kişilerin çalışma süresi arttıkça örgütten elde edilen kazançların da arttığını belirtmektedir. Hizmet süresi, örgüte ve kişinin kendisine yaptığı bir yatırım olarak düşünüldüğünde; örgütten ayrılma durumunda çalışan, yapılan yatırımla yeni örgütteki alternatifin muhasebesini yapacaktır. Bu durumda çalışanın, yatırımlarının sonuçlarını kaybetmemek için örgütüne daha çok bağlanması beklenmektedir.

Bağlılık ve sadakat arasındaki ortak nokta, her ikisinin de bir nesne veya organizasyona aidiyet içermesidir. Buradaki önemli ayrım, sadakatin bağlılıktan daha güçlü ve tek yönlü olmasıdır. "Bir şeye sadakat gösteren bir kişi mutlak suretle bundan bir karşılık görmeyebilir. Bu anlamda sadakat güç ve itibarla ilişkilidir" (Zangaro, 2001: 14).

#### 1.4.1.3.5. Eğitim Durumu

Eğitim her zaman, kişinin nitelikleri arasında öncül aranan özellikler arasında yer almaktadır. Bununla beraber, yapılacak işin karakteristik özellikleri de eğitim durumu ile paralellik göstermelidir. Bilgi ve eğitim sonucu kazanılmış yetenekleri

gerektirmeyen sıradan bir iş için her ne kadar örgüt tarafından maddi ve manevi olarak tatminkar imkanlar sunulsa bile, işgören bir süre sonra kendini atıl konumda hissedecek ve bu da yapması gereken basit işi bile yapamaması sonucunu doğuracaktır. Bu bakımdan kişilerin eğitim durumuna uygun pozisyonlarda istihdam edilmeleri örgütün genel performansını yükseltmesi açısından da önem taşımaktadır (Saldamlı, 2009: 35).

İşle ilgili yeterli düzeyde eğitim alan işgören, çalıştığı örgüt dışında mevcut olan çeşitli alternatiflere de hitap edebileceğini ve uyum sağlayabileceğini düşünür. Bu işgörenler, çalıştıkları örgütten daha çok yaptıkları işe bağlanmaktadır. Çünkü yaptıkları iş; bilgi beceri ve deneyimi geliştirme, kendilerini kanıtlama ve daha iyi olanaklar sağlayan başka bir örgüte geçme aracı olarak görülmektedir. Buna göre daha az eğitilmiş olan işgörenler daha yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılık içinde olacaklardır. Çünkü bu işgörenler iş güvenliğini öncelikle düşündüğü ve dikkate aldığı için örgütte kalmayı ve örgütsel bağlılığı temel amaç olarak düşünmektedir (Uygur, 2009: 24).

Yapılan tüm açıklamalara bakarak şunu söyleyebiliriz ki; eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Çünkü bir çalışanın eğitim seviyesi yükseldikçe, örgütten beklentileri artmaktadır. Eğitime yapılan yatırımın ve eğitim için harcanan zamanın bir bedeli olarak, beklenen ücret ve diğer çalışma unsurları için talepler de yükselmektedir (Çakır, 2001: 111).

#### **1.4.2. Örgütsel Faktörler**

Çalışanın bireysel nitelikleri ne olursa olsun, örgütten kaynaklanan bir takım aksaklıklar çalışanın bağlılık duygusunu zedeleyecektir. Bir iş yerindeki ortamın gerek yönetsel gerekse fiziksel açıdan kalitesi ne kadar yüksek olursa, çalışanların memnuniyeti de o kadar artacaktır (Saldamlı, 2009: 36).

### 1.4.2.1. İşin Niteliği

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

İşin niteliğine yönelik unsurlardan, görev alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki genellikle araştırmaya söz konusu olmuştur. Çalışanların sorumluluk sahaları arttıkça tecrübelerinin de artacağı ve buna paralel olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı iddia edilmiştir. Farklı deneyler üzerinde bu iddialar test edilmiş ve elde edilen sonuçlar ileri sürülen bu varsayımları desteklemiştir (Güçlü, 2006: 64).

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi, gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de iş ile ilgili bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının artırılması söz konusu olabilir (İnce ve Gül, 2005: 71).

### 1.4.2.2. Yönetim ve Liderlik

Literatürde yönetim için birçok tanım yapılmış ve bu tanımlamalar da birçok karışıklığa sebep olmuştur. Bütün bu karışıklık ve çeşitliliğe karşın, yönetimin, üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanımı “yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir” şeklindeki tanımlama olmuştur (Koçel, 2010: 59).

Liderliğin tanımına baktığımız zaman ise şöyle bir tanım elde edilebilir; Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Deitzer vd. 1979: 196 akt. Koçel, 2010: 273).

Liderin organizasyonun başarısı üzerinde çok önemli bir rolü vardır. Liderlik, bir organizasyonun kültürünü ve şirketin bütün stratejik kararlarını doğrudan etkiler. Çalışanlarla paylaşılan bir vizyon ve misyonla, liderler organizasyon çapında değişikliği başlatma ve sürdürme yeteneğini sergilerler (Barutçugil, 2013: 563).

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı etkilemektedir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir (Saldamlı, 2009: 37).

Örneğin; iş ortamında kişiye yüklenen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir etmen onun bağlılığını da azaltır, dolayısıyla üst düzey pozisyonlar daha fazla sorumluluk gerektirdiğinden, bu pozisyonlardaki kişilerin bağlılığının daha yüksek olma ihtimalinin güçlüdür (İnce ve Gül, 2005: 72).

### 1.4.2.3. Takım Çalışması

Beyzbol ya da kriket oynadığınız grup, birlikte proje hazırlayacağınız arkadaş çevresi, çalışmakta olduğunuz görev grubu -bunların hepsi- bir takımdır. (Weiss, 1993: 14). Bunlar etkili ya da etkisiz takımlar olabilir, ama özgül ölçüler taşırlar:

- ✓ Görece küçük bir insan grubudurlar,
- ✓ Ortak çıkarlar, değerler ve tarih etrafından biçimlenirler,
- ✓ Görece kısa erimli bir dizi özgül amaç ve hedefin yerine getirilmesi için oluşturulurlar.

Takım kavramının yukarıdaki açıklamasına bakarsak bir örgüt için takım çalışanlarının ve takım çalışmasının önemini anlayabiliriz.

Çünkü örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen faktörlerden biri, çalışanın iş arkadaşlarına olan bağlılığıdır. Örgütsel bağlılık üzerindeki iş arkadaşlarına bağlılık

etkisinin, işe bağlılık kadar güçlü olmamasına karşın, sosyal katılımın kurumsal olarak örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Örgütten ayrılma, bir şekilde iş arkadaşlarından ayrılma anlama geldiğinden bireyler sosyal bağları kesmeyerek örgütte kalmayı tercih ederler (Balay, 2000: 63).

Zaten yapılan araştırmalar, iş arkadaşları ile ilişkilerin olumlu veya olumsuz olmasının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir.

#### 1.4.2.4. Örgüt Kültürü

Yönetim uygulamalarının başarısındaki kritik bir faktör örgüt kültürüdür. Örgüt kültüründe ortaya çıkan farklar bilgiye, takım çalışmasına, iletişime ve paylaşımına verilen önem ve öncelik farklılıklarında kendini gösterir. Kültür, organizasyonu bir arada tutan, birleştirip bütünleştiren ve diğerlerinden ayırt eden özellikler dizisidir. Organizasyonda ortak kabul edilen amaçlar, inançlar ve değerler sisteminin bütünüdür (Barutçugil, 2013: 450).

Örgüt kültürü, örgüt çevresiyle ilgili, örgütsel uygulamaların şekillendirdiği bir kültür çeşididir. Örgüt kültürü, bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan ve göreceli olarak durağan inançlar, tutumlar ve değerler olarak tanımlanabilir (Oudenhoven, 2001: 103). Örgüt kültürü, bir dizi sembol, tören ve mite oluşur (Erdem, 2007: 64).

Yukarıda ki tanıma baktığımız zaman da örgüt kültürünün sahip olduğu bazı ayırt edici hususiyetlerinin olduğu görülecektir. Bu hususiyetleri; örgüt içinde üyeler tarafından benimsenen değerlerden meydana gelmesi, bu değerlerin aynen kabul görmesi ve değerlerin üyeler için sembolik anlamlar taşımasıdır (Özkalp, 2003: 112).

Örgüt beklenmedik bir tehlike ile karşılaştığı bir durumda örgüt üyelerinde, örgütsel bağlılık ve örgütsel değerlerle bir bütünleşme görülecek, bu ani durum karşısında çalışanların örgüte bağlılığını artırıcı etken ise örgüt kültürü olacaktır (Başyiğit, 2006: 61).

Günümüzde küresel rekabete direnebilmek için birçok kurum yeniden yapılanma adı altında yönetim yapısını baştan tasarlama yoluna gitmektedir. Örgütlerin var olabilmesinin ve konumunu iyileştirebilmesinin altında örgüt üyelerinin örgütsel süreçlerdeki rolünün maksimum değer oluşturma yoluyla performansı uzun vadeli olarak sağlayabilecek şekilde tasarlanması ve bunun örgüt geneline taşınması gerekmektedir (Okay, 2005: 19).

#### 1.4.2.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet nedir dendiğinde, genelde iş ortamında çalışanların adalet algularından hareket eden ve tanımlanmaya çalışılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İlgili yazından yer alan tanımlardan bir kaç örnek vermek gerekirse, 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 alguları ile ilgili bir kavram” olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel adalet, çalışanların, görev dağılımı, mesaiye uyulması, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. (İnce ve Gül, 2005: 76). Örneğin, yeni işe başlayan, aynı özelliklere sahip ve benzer görevleri ifa eden iki çalışana farklı ücretin verilmesi, özellikle düşük ücret alan çalışanın kurumda örgütsel adaletin zayıf olduğunu düşünmesine yol açacak, bu da o kişinin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir (İnce ve Gül, 2005: 76-77).

Örgütte bütün çalışanların örgütsel adalet algısını etkileyecek başlıca unsurlar şunlardır: doğruluk ve dürüstlük, mesleki ahlaka uygunluk, önyargılı olmama, şikayetleri dikkate alma, esnek olma ve kararlara katılma. Bu kurallara uyulduğu takdirde çalışanların örgütsel adalet alguları pozitif olarak etkilenecektir. Aksi durumda ise negatif sonuçlar meydana gelecektir (Eren, 2010: 553).



#### 1.4.2.6. Ücret Düzeyi

Diğer faktörlerin örgütsel bağlılığı etkilemesi ile birlikte örgütsel bağlılık üzerinde en etkili unsurlardan biri de ücret düzeyidir. Ücret düzeyi, sadece maddi katkı sağlamakla kalmaz aynı zamanda örgütte ve sosyal hayatta çalışanın statüsünü de belirleyen bir faktördür (Gözen, 2007: 61).

Günümüzün hızla değişen dünyasında ücretlendirme sadece örgüt üyelerini ödüllendirme ve motive etme açısından değil, aynı zamanda örgütü ileri götürmek açısından da kritik bir role sahiptir. Ücretlendirme stratejisinin örgütsel bağlılık ile uyumlu olması stratejik hedeflere ulaşılabilmesi için işgörenlerin bu yolda desteklenmesi ve yönlendirilmesi açısından önemlidir (Saldamlı, 2009: 37).

Ücretler, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000: 68).

Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları da o derecede yüksek olacaktır (İnce ve Gül, 2005: 73). Bu konuda yapılan bazı çalışmalarda ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları da o derece yüksek olacaktır (Saldamlı, 2009: 37).

#### 1.4.2.7. Stres

Stres yabancı kökenli bir kelime olup, her dilde farklı bir anlam olarak karşımıza çıkmaktadır. Ama TDK'nın kendi tanımladığı şekilde “ruhsal gerilim” olarak ele alınmıştır ve genel kabul gören tanımlama da bu şekildedir (TDK, Erişim Tarihi: 31.07.2014).

Stres, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan bir durumdur. Organizmanın tehdit karşısında olduğu stres durumunda insanlarda hem bedensel, hem psikolojik düzeyde bir dizi olay meydana gelir (Baltaş ve Baltaş, 1996: 23).

Örgütsel stresin sebeplerini birçok araştırmacı farklı şekillerde ele almış ve gruplandırmıştır. Yapılan yüzlerce çalışma içinde elde edilen verileri genel olarak iki ana kategori çevresinde ele alabiliriz (Kahn ve Byosiere, 1995: 198).

- ✓ Görevin içeriği ile ilgili hususlar; keşmekeşlik, sadelik, çeşitlilik, tek düzelik, ve işteki fiziksel koşullar gibi unsurları içermektedir.
- ✓ Rolün sahip olduğu hususiyetler; evvelce işi sosyal açıdan ele alan, ilk kademe yöneticileri ile çalışma arkadaşlarının ilişkilerini, bağımsız karar alma noksanlığı yanında iş çatışması, verilen görevin anlaşılması ve aşırı iş yükü gibi kavramları da içermektedir.

Normal hayatımızda stres nasıl kaçınılmaz ise, örgütsel yaşamda stres ile karşılaşma oranı çok daha yüksektir. Stresin yukarıda belirttiğimiz gibi muhakkak ki çok fazla nedeni vardır ve örgütler açısından bu unsurun örgüte maliyetleri de çok yüksektir. Bu yüzden örgütlerde stresi engellemek ve zararı minimize etmek için birçok yöntem geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bu çalışmalar yapılırken üç amaç hedeflenmektedir: (Özkalp, 1989: 161)

- ✓ Stres nedenlerini ortadan kaldırmak veya kontrol altına almak
- ✓ Stresin etkilerini yok etmek
- ✓ Bireyleri streslere karşı daha güçlü kılarak, dirençlerini arttırmak.

#### 1.4.2.8. Rol Belirsizliği ve Rol atışması

Rol atışması, bir bireyden, birbirleriyle uyumlu olmayan veya çatışan iki ya da daha fazla rolü yerine getirmesinin istenmesi ve kaynakların yetersiz olması sonucunda ortaya çıkan bir durumdur (Sabuncuoğlu, 2008: 35). Özellikle ara kademelerde olanların problemidir. st kademedeki gelen emirle en alt kademedekilerden yapılması beklenenleri gerçekleştirmek her zaman çok kolay olmaz. Genellikle bu tür görevlerde kişilere verilen sorumluluklarla yetkiler aynı ölçüde değildir. Ara kademedeki kişi çok sınırlı yetkileriyle geniş sorumluluklarını gerçekleştirmek zorundadır. Bu durum da çok kere özellikle alt ve orta kademeler arasında gerginlik ve sürtüşmeye yol açar (Baltaş ve Baltaş, 1990: 89).

Rol belirsizliği ise bireylerin ne yapacaklarını tam olarak bilememe durumlarıdır (Kırel, 2003: 197). Rol belirsizliğinde işin amaçlarının ne olduğunu tam anlamıyla bilmemek, yaptığı işin bütün içinde ne anlam taşıdığından haberdar olmamak, çalışanlarda gerginliğe ve isteksizliğe sebep olmaktadır. Aynı Şekilde kişinin sorumluluk sınırlarının iyi çizilmemiş olması, görevin kişiden beklediklerinin açık olmaması, çalışanları çelişkiye düşürmektedir.

Bir rgt bünyesinde örgütsel rollerin yerine getirilmesinde belirsizliğin ve çatışmanın meydana gelmemesi örgüt açısından kabul görürken, rol belirsizliği ve çatışmanın yaşanması ise örgütsel açıdan uyumsuzluk ve olumsuzluk olarak kabul edilmektedir. Bu durumda çalışan açısından örgüt dışı faktörlerin cazibesini artırmakta ve örgütsel bağlılığı da azaltan bir unsur olmaktadır. Role ilişkin değişkenlerin örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilemesi, çalışanın açık bir biçimde ifade edilmiş ve başarıldığı taktirde tatmin seviyesini artıran görevler olduğu sürece mümkündür (İnce ve Gl, 2005: 83).

#### 1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında daha önceki kısımlarda kişisel ve örgütsel faktörleri saydığık. Bunların dışında kalan faktörleri ise örgüt dışı faktörler

(profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin sosyoekonomik durumu ve işsizlik oranı) olarak ele alabiliriz. Bu başlık altında ele alacağımız faktörler yalnızca profesyonellik ve yeni iş bulma olanakları olacaktır.

#### **1.4.3.1. Profesyonellik**

Profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir (Cengiz, 2001: 14).

Profesyonelleri ifade eden 4 önemli özellik bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 84);

- ✓ Profesyoneller örgütler kurarak, seminer ve kongre gibi çeşitli toplantılara katılırlar.
- ✓ Sosyal sorumluluk taşırlar.
- ✓ Kendi kurallarına inanırlar.
- ✓ Özerklik talebinde bulunurlar.

Profesyoneller kendi kurallarını koyan, bağımsız hareket eden bireylerdir. Profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Profesyoneller için ya mesleğine bağlılık ya da örgütüne bağlılık önem kazanır. Çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 85).

Profesyoneller mesleki gelişimlerinin yanı sıra içinde buldukları örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedef içinde gayret göstermek zorundadırlar. Profesyoneller hem mesleki bağlılıkları hem de mensubu buldukları örgüte karşı göstermiş oldukları bağlılık arasında kalıp çatışma yaşayabilirler. Bu çatışmaları bertaraf etmek için insan kaynakları bölümü profesyonel çalışanlarının mesleki bağlılıklarını oluşturan gelişimlerini de dikkate alarak kariyer planlamaları yapmalı

ve örgütsel bağlılığı da kalıcı kılan çalışmalar gerçekleştirmelidirler (Çelik, 2012: 44).

#### 1.4.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

İşe başladıktan sonra çalışanın bağlılığını etkileyen en önemli faktörlerden biri yeni bir iş bulma olanağıdır. Ülkemiz gibi gelişmekte olan ve işsizlik oranının yüksek olduğu ülkeler bu faktörü daha da önemli kılmaktadır. Yeni iş bulma imkanının az olması, örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda ortak görüşler bulunmaktadır (Balay, 2000: 85).

Ayrıca günlük yaşamda evden işe, işten eve gidiş gelişlerde, ulaşım olanakları, ulaşım koşullarına bağlı olarak yolda geçen toplam süre ve şehrin sunduğu diğer sosyal imkanlar insanın hem yaşam tatminine hem de iş tatminine etki etmektedir. Hayatın bütünü üzerindeki değerlendirme kişinin zihnindeki hayatı ile ilgili bütün kıstasları kapsar. Örneğin, kişi kendisini ne kadar iyi hissettiği, beklentilerinin ne kadarını karşılayabildiği gibi değerlendirmeler yaparken iş ve iş hayatı ile ilgili etkenler bunların dışında tutulamaz (Saldamlı, 2008: 698).

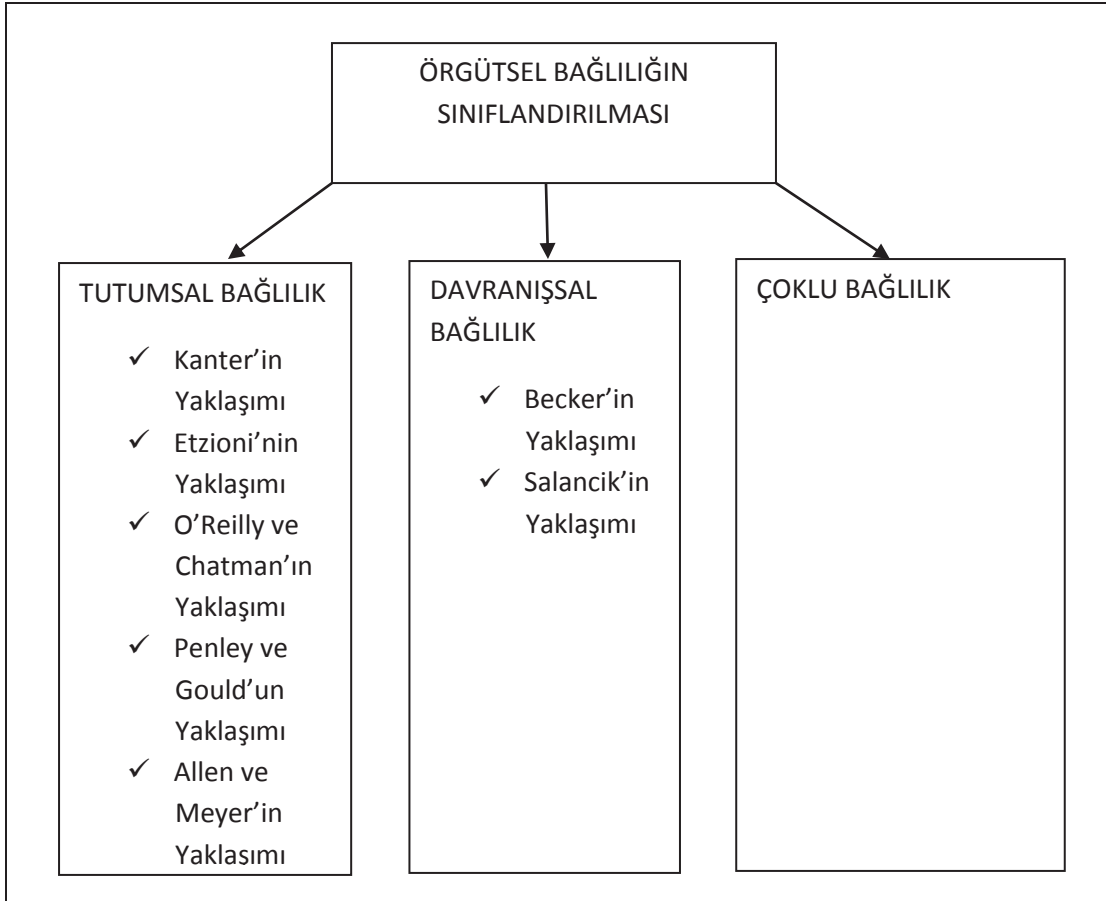
Yeni iş bulma olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır (Gilbert ve Ivancevich, 1999: 385).

Yeni iş bulma olanakları bulunmasına rağmen örgütün aktif bir üyesi olarak kalmaya devam eden ve örgütü ile kimlik birliği geliştirmiş olan bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kimseden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenebilir. Bu durumda eğitim, işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, yüksek eğitimli çalışanların yeni iş bulma olanakları daha fazladır (Leong vd. 1996: 1345).

## 1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Çeşitli araştırmacılar, farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar önermişlerdir. Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde ortaya konulabilir (İnce ve Gül, 2005: 26).

**Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**



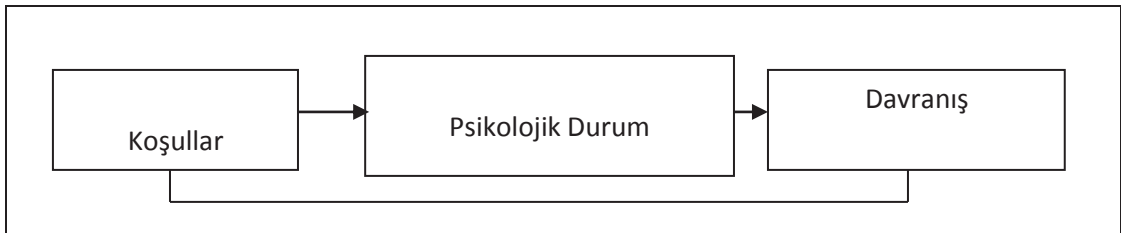
Kaynak: GÜL, Hasan, (2007), *Örgütsel Bağlılıkların Mukayesesi ve Değerlendirilmesi*, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:2, Sayı:1

### 1.5.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşan araştırmacıların uzmanlık alanların daha çok örgütsel davranış olduğu görülmektedir. Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nisbi gücüdür (Çöl, 2008: 1).

Tutumsal bağlılığın oluşumu aşağıdaki şekilde açıklanabilir: Şekil 2’de tutumsal bağlılığın oluşum sürecinde, koşulların çalışan üzerinde psikolojik etkiye sebep olduğu oluşan bu psikolojik durumun ise çalışanın davranışlarını şekillendirdiği açıklanmıştır.

#### Şekil 2: Tutumsal Bağlılığın Oluşumu



Kaynak: ÇÖL, Güner, (2008), *Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri*, Doğuş Üniversitesi Dergisi, İstanbul, Yıl:9, Sayı:1.

Tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır (Can, 1997: 151).

- ✓ Duygusal öge; tutum nesnesiyle güdülen duygusal davranımlar diğer bir ifadeyle tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir.
- ✓ Bilişsel öge; bireyin bir nesne, olay ya da diğer kişiler hakkındaki inançlarıdır.
- ✓ Davranışsal öge ise tutum doğrultusunda harekete geçmeyi belirtir.

Böyle bir bağlılık, genel olarak bireyin örgütle bütünleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak belirtilmektedir. Örgütle bütünleşme, örgüt ile bireyin amaç

ve değerlerinin zaman içinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir. Birey, örgütün amaç ve değerlerinin kendi amaç ve değerleri ile uyumlu olduğunu görerek bu amaç ve değerleri kabul eder ve kendine uyarlar, ve böylelikle örgütle bütünleşmeye başlar (Lam ve Zhang, 2003: 217).

Genellikle, tutumsal bağlılığın daha çok ölçülmesine yönelik olarak, duygusal bağlılık adı altında daraltıldığı görülmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır (Allen ve Meyer, 1990: 1-18). Tutumsal bağlılıkla ilgili geliştirilmiş bulunan çok sayıda farklı yaklaşım bulunmaktadır. Tutumsal bağlılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bu yaklaşımların incelenmesi gerekir.

#### 1.5.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri de Etzioni'ye aittir. Etzioni bağlılığı; (İnce ve Gül, 2005: 32)

- ✓ Ahlaki,
- ✓ Çıkarıcı ve
- ✓ Yabancılaştırıcı Bağlılık olarak üç ana gruba ayırmıştır.

**Ahlaki Bağlılık:** Örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir (Varoğlu, 1993: 4). Bireyler toplum için faydalı gayeleri izlediklerinde örgütlerine daha çok bağlanırlar. Moral (Ahlaki) bağlılıkta kişi, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 33).

**Çıkarıcı Bağlılık:** Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Yani bu bağlılık türünün temel felsefesi Kanter'in devama yönelik bağlılık türünde olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında



gelişen alış-veriş ilişkisidir. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uyguna ölçüde bir bağlılık göstermektedir (Saldamlı, 2009: 16). Bu bağlılık, duygusal bağın ve inancın az olduğu psikolojik bir anlaşmanın gereği olarak ortaya çıkar.

**Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Bu bağlılık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir (Balay, 2000: 16). Örneğin cezaevi mahkûmları, öyle tercih ettikleri için değil, toplumsal kurallara aykırı davranışlarından ötürü örgütte kalmak durumundadırlar. Benzer şekilde suçları daha hafif nitelikteki bireylere ceza ve iyileştirme amacıyla verilen sosyal hizmetlerde yer alma görevi de zorunlulukla yapıldığı için, bu kapsama girer (Mamedov, 2013: 52).

Etzioni kişileri örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden üç tür gücün varlığını ortaya koymaktadır. Bu güç türleri; korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güçtür. Bu üç tür güç, örgütteki uyum sistemini oluşturmaktadır. Etzioni bir bireyin yukarıda ifade edilen uyum sistemine yönelimini örgüte katılım olarak değerlendirmektedir. Bu yönelimin yoğunluğu düşük yada yüksek, yönü ise olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Etzioni yüksek yoğunlukta ve olumlu katılmayı bağlılık, düşük yoğunlukta ve olumsuz katılmayı ise yabancılaşma olarak ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 34).

### 1.5.1.2. Kanter'ın Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili en meşhur yaklaşımlardan birisi Kanter'e aittir. Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adanarak gerçekleştirebilirler.

Bağlılık Kanter'e göre iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir. Kanter, örgüt tarafından üyelere dayatılan davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968: 500 akt., Gül, 2007: 42).

**Devama yönelik bağlılık:** Kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır. Diğer bir ifadeyle bir üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adaması olarak tanımlanır. Ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanmaktadır. (Saldamlı, 2009: 15). Bir başka deyişle, üyeler bir örgütte kalmak için önemli ölçüde fedakarlıklar yapmışlarsa, sistemin kalıcı olmasını sağlamak için önemli ölçüde bağlılık gösterirler. (İnce ve Gül, 2005: 30).

Kanter devama yönelik bağlılığın özveri ve yatırım olmak üzere iki unsuru olduğunu belirtmektedir (Kanter, 1968: 500 akt., Sökmen, 2000: 36). Özveri diğer bir ifadeyle fedakarlık, örgüte üye olabilmek için kişinin değerli bulduğu şeylerden vazgeçebilmesidir. Yatırım ise, kişinin kaynaklarını örgüte bağlaması, dolayısıyla örgütle bir çıkar, alış-veriş ilişkisine girmesidir. Kişi örgütte kalmak için katlandığı maliyetler karşılığında bazı kazançlar elde etmeyi beklemektedir. Kişinin örgüte bağladığı kaynaklar emeklilik kesintisi gibi maddi olabileceği gibi örgüt için harcanan zaman gibi manevi de olabilir. (Sökmen, 2000: 36).

**Kenetlenme Bağlılığı:** Kişinin, bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Örgütler üyelerinin psikolojik bağlılıklarını ve kenetlenmelerini gerçekleştirmek amacıyla iş gören oryantasyonu, yeni üyelerin herkese duyurulması, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, kuruluş kutlamaları gibi yöntemlere başvururlar. Bütün bu yöntemlerle grup üyelerinin birbirlerine sınıksız sarılmaları kenetlenme bağlılığını artıracaktır (İnce ve Gül, 2005: 31).

**Kontrol Bağlılığı:** kişinin örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Bu bağlılık türü, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir. Kontrol bağlılığı, üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkar.

Kanter, yukarıda ifade edilen üç bağlılık türünün de birbirleriyle yüksek oranda bağlantılı olduğunu düşünür. Üçü de kişinin örgütle olan bağlarını kuvvetlendirmek üzere birey üzerinde ortak bir etki oluşturarak birbirlerini ziyadeleştirirler. Bu nedenle, bu bağlılık türlerinin üçünün de üst seviyede olduğu örgütler çok daha başarı elde edeceklerdir (Kanter, 1968: 501 akt., Gül, 2007: 43).

### 1.5.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır. Bu iki araştırmacıya göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).

- ✓ Uyum
- ✓ Özdeşleşme
- ✓ İçselleştirme

**Uyum:** Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belirli ödüllere kavuşmaktır. Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir. Kısaca ifade etmek gerekirse uyum, rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere sarılmayı içermektedir (Balay, 2000: 18).

**Özdeşleşme:** Özdeşleşme bağlılığına aynı zamanda yakın ilişki temelli bağlılıkta denir. Özdeşleşmede örgüt amaçları ile bireylerin amaçları arasındaki uygunluk önemlidir. Çünkü bireyler örgütün amaç ve değerlerini kabul ettikleri ölçüde örgütle özdeşleşeceklerdir (Ersoy, 2007: 67).

**İçselleştirme:** bireyin ve örgütün değerlerinin uyuşmasıdır. Çalışanın bireysel değerleriyle örgütün değerleriyle örgütün değerlerini uyumlaştırması ve örgütün değerlerinin kendisine içsel ödül sağladığını algılamasıdır (Güney, 2001: 139).

Uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltmektedir (Balay, 2000: 18).

#### 1.5.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Bu iki bilim adamının geliştirmiş olduğu model Etzioni'nin 1961 yılında geliştirmiş olduğu modelin bir benzeridir. Penley ve Gould'a (1988: 43) göre örgütsel bağlılığın üç temel boyutu vardır:

- ✓ Ahlaki bağlılık,
- ✓ Çıkarıcı bağlılık,
- ✓ Yabancılaştırıcı bağlılık.

Bu model Etzioni'nin bir uyarlaması olmasına rağmen Penley ve Gould tarafından bazı nedenlerle literatürde yeteri kadar ilgi görmediğini ifade etmişlerdir. Nedenlerden ilki olarak modelin karmaşık olması gösterilmektedir. Çünkü Etzioni modelinde bahsedilen iki adet duygusal içerikli bağlılığın birbirinden tamamen bağımsız mı yoksa birbirlerine bağımlı kavramlar mı olduğu açıkça ifade edilmemiştir. Penley ve Gould bahsedilen iki bağlılık kavramını birbirinden bağımsız olarak ele almışlardır (Penley ve Gould, 1988: 45).

Penley ve Gould'u burada Etzioni'den ayıran bir diğer hususiyet ise şudur ki; Etzioni modelinin makro özelliğidir. Etzioni örgütlerde tek bir uyum sisteminin ve bu sisteme uygun düşen bağlılık türünün geçerli olabileceğini belirtmektedir. Oysa örgütlerde farklı uyum sistemleri ve bağlılık türlerini bir arada görmek mümkündür. Penley ve Gould'da bu savı ileri sürmektedirler.

**Ahlaki Bağlılık:** Ahlaki bağlılık örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bir bağlılıktır. Bu bağlılık türünde işgören, kendini kurumuna adamakta, kurumunun başarılı olabilmesi için kendini sorumlu hissetmekte ve kurumunu desteklemektedir (Penley ve Gould, 1988: 44).

**Çıkarıcı Bağlılık:** örgütsel bağlılığın araçsal bakış açısını temsil eder. Çalışanın, örgütünden aldığı destekleri çalıştığı kuruma kattığı artıları ile karşılaştırması ile elde edilen bağlılığı ifade eder. Etzioni ise bağlılığın bu formunu, birey ve örgüt arasındaki karşılıklı alışverişe dayanan, tipik bir uyum sistemi olarak tanımlamıştır (Penley ve Gould, 1988: 43).

**Yabancılaştırıcı Bağlılık:** kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkanlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağlılık hissi ile bağlı olan bir birey, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performansı ile orantılı olarak değil, rastgele verildiğini düşünmektedir. Bütün bu duygular kişide, örgütte kapana kısıldığı hissini yerleşmesine sebep olmaktadır. (Penley ve Gould, 1988: 46-47).

Öte yandan Penley ve Gould örgütsel bağlılığa ilişkin iki etkin görüş üzerinde durmaktadır.

- ✓ Araçsal ve
- ✓ Duygusal Görüş

**Araçsal Görüş;** çalışanın örgütteki etkinliğini artırmak için verilen ödeme ve ödüllendirme sistemlerine dayalıdır.

**Duygusal Görüş;** araçsallığın bir adım ilerisine geçerek, çalışanın duygusal bağlılık seviyesi ve örgütteki görevleri yapma konusunda kendisini mecbur hissetmesiyle alakalıdır.

Bu açıklamalara bakarak şunu ifade edebiliriz ki; çıkarıcı bağıllık, örgütsel bağıllığın araçsal formu olarak kabul görürken; ahlaki ve yabancılaştırıcı bağıllık, duygusal bir form olarak kabul edilir (Zangoro, 2001: 16).

Penley ve Gould'un bağıllık yaklaşımları, Etzioni'nin çalışmasındaki eksikleri kendisine baz almıştır. Bu nedenle Etzioni'nin çalışmasının tersine üç bağıllık türünün örgütlerde bir arada bulunabileceğini iddia etmektedir.

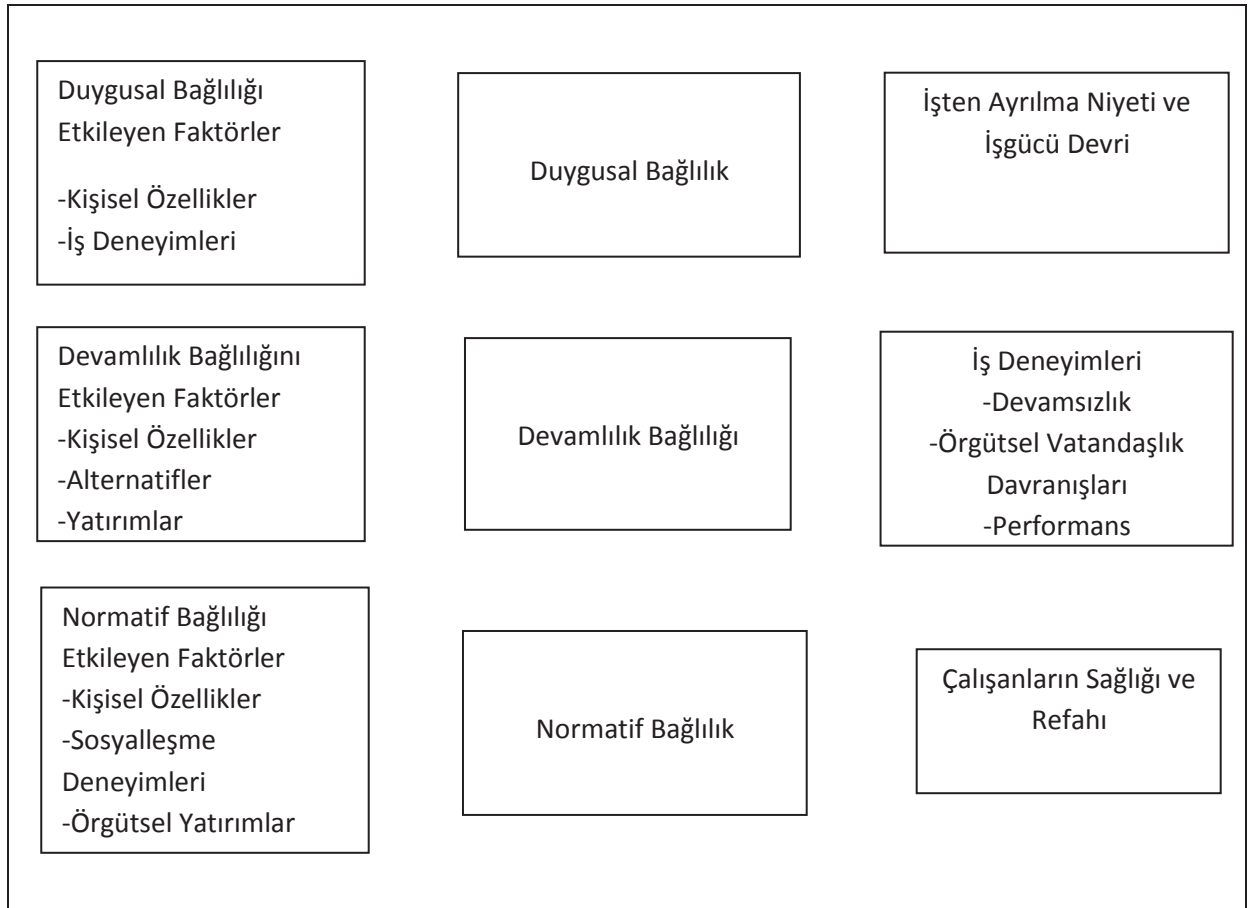
#### **1.5.1.5. Allen ve Meyer Yaklaşımı**

Meyer ve Allen, örgütsel bağıllığı “çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış” olarak tanımlamışlar ve örgüte bağıllığın çeşitli biçimlerde gerçekleşebileceğini ileri sürerek geçmiş yıllarda sadece tek bir boyutu ele alınan bu kavramı, geliştirdikleri “üç boyutlu örgütsel bağıllık modeli” ile çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmişlerdir.

Bu bağlamda yazarlar, Becker'in (1960) “davranışsal”; Porter ve arkadaşlarının (1974) “tutumsal” ve Wiener'in (1982) “normatif” olarak adlandırdıkları yaklaşımları, sırasıyla “devamlılık bağıllığı”, “duygusal bağıllık” ve “normatif bağıllık” olarak nitelendirmişlerdir (Sabuncuoğlu, 2007: 622).

Tablo 2’de de görüldüğü gibi Meyer ve arkadaşları, örgütsel bağlılığın 3 ana öğeye dayandığını ileri sürmektedirler. Ve bu bağlılık türlerini etkileyen faktörler ile bu bağlılığa sahip olmayan işgörenler olduğu takdirde gösterecekleri davranışlar ve örgüte etkileri gösterilmektedir.

**Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**



MEYER, J. P, STANLEY, D. J., HERSCOVİTZ, L. ve TOPOLNYTSKY, L. (2002), Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61.

Yukarıda ki şekle bakarak Allen ve Meyer’in Örgütsel Bağlılığı üç ana gruba ayırdığı görülmektedir.

- ✓ Duygusal Bağlılık
- ✓ Devamlılık Bağlılığı ve
- ✓ Normatif Bağlılık.

**Duygusal Bağlılık:** Örgüt üyelerinin örgüte olan duygusal ilgileri, örgüte katılma ve örgütle özdeşleşme isteği olarak ifade edilmektedir. Çalışanların örgütlerine duygusal bağlılığını ve onunla bir olmasını ifade eden bu bağlılık çeşidinde, örgüt büyük bir anlam ve öneme sahiptir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte devam eden çalışanlar, bunu arzu ettikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler. Bu nedenle, duygusal bağlılık, örgütler açısından en çok istenen bağlılık türüdür (Balay, 2001: 65).

Duygusal bağlılık; bireylerin örgüte pasif olarak itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve çalışanların, örgütün daha iyi bir duruma gelebilmesi için kendileriyle ilgili, birtakım fedakârlıklar yapmaya razı olmaları durumunu kapsayan aktif bir bağı ortaya çıkarmaktadır (Cengiz, 2002: 805).

Allen ve Meyer bu bağlılık türünün kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedirler. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir (İnce ve Gül, 2005: 40).

**Devamlılık Bağlılığı:** Ekonomik bir mantığa dayandığı düşünülen bu bağlılık türü, işgörenlerin örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları ve yan faydaları kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olmasını dikkate almaları sonucu zorunluluk nedeniyle o örgütte çalışmaya devam etmeleri biçiminde tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007: 614).

Literatürde bu bağlılık türüne zorunlu-rasyonel bağlılık da denilmektedir. Devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle çalışanın örgütten ayrılmanın kendisine nelere mal olacağını bilincinde olmasını ifade etmektedir. (Somers ve Bimbaum, 2000: 353).



Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet bakış açısından da ele almaktadır. Maliyete göre daha fazla ödüle layık görülmek, daha fazla örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir. (İnce ve Gül, 2005: 41)

**Normatif Bağlılık:** Meyer ve Allen duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi tarafından önerilen ve Weiner tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. (Weiner ve Vardi, 1980: 81-96).

Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır. Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden, diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. (Saldamlı, 2009: 21). Duygusal bağlılık “*bu örgütte kalmak istiyorum*” ifadesini içeren bir felsefeyi bünyesinde barındırırken, normatif bağlılık “*bu örgütte kalmalıyım*” şeklinde sloganlaştırılabilecek bir değer yargısını ve sorumluluk bilincini içermektedir (Allen, 2003: 513).

Örgüte bağlılık ile birçok kişisel faktör arasında buna ilave olarak rol yapısı ve işe ilişkin hususiyetlerden örgütsel yapının farklı boyutlarına kadar iş çevresinin çeşitli özellikleri arasında sistematik bir ilişki olduğu görülmüştür. Bir belirleyici olarak örgütsel bağlılık, işgörenin işe ilişkin performansını, çalışan verimliliği, işe devamsızlık gibi davranışların kaynağını anlamak için bir yol gösterici olmuştur. Bunlara ilave olarak, iş tatmini ve işe daha fazla katkı sağlamak gibi değişkenlerin de işgörenin örgütüne bağlılık derecesi ile ilişkili olduğu belirlenmiştir (Yıldırım, 2002: 41).

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç farklı boyutuyla ilgili araştırmalar yapmışlar ve çalışanlar için farklı performans etkisine neden olduğunu belirlemişlerdir. Duygusal bağlılığın, devam ve normatif bağlılığa göre performans

düzenini daha fazla etkilediğini saptamışlardır. Cinsiyet ile duygusal bağlılık arasında da herhangi bir ilişki olmadığı görülmüştür (Durna ve Eren, 2005: 212).

Normatif bağlılık; ailesel, kültürel ve örgütsel sosyalleşmenin bir sonucu olarak örgütsel normların yerleşmesine dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel ve bireysel çıktılarda duygusal bağlılıkta olduğu gibi olumlu etkilerde bulunur (Wasti, 2002: 526).

Son olarak devamlılık bağlılığında ise, kişiler örgütten ayrılmanın finansal ve finansal olmayan maliyetlerini yüksek buldukları veya alternatif iş imkanlarının azlığı sebebiyle, istemeseler bile örgütte kalmaya devam ettikleri için olağanüstü bir çaba sarf etme eğilimi göstermemektedirler. Dolayısıyla bu tür bağlılığı olan çalışanlar, iş yerindeki verimliliği olumlu şekilde etkilememekte, performansları düşük olmakta veya en azından duygusal bağlananlar da olduğu gibi yüksek olmaktadır (Meyer vd., 1989: 152).

### **1.5.2. Davranışsal Bağlılık**

Davranışsal bağlılık ağırlıklı olarak sosyal psikologların çalışmalarına dayanmaktadır. Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir (Mowday vd., 1979: 25). Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır.

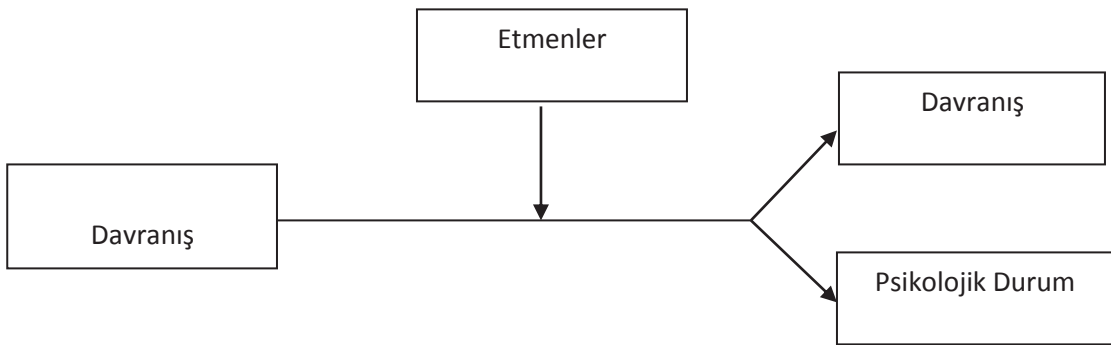
Belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması gereği, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele alınmıştır. Bunun yaygın biçimi üyeliğe kabul törenleridir. Çeşitli sosyal kulüpler, askeri kurumlar ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul törenleri yoğun olarak kullanılmaktadır (Gül, 2003: 77).

Meyer ve Allen'e göre, davranışsal bağlılık; örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu

davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Şekil 3’de davranışsal bağlılık yaklaşımı tanımına paralel olarak, bireyin belli davranışlar geliştirdikten sonra bu davranışlarına bağlılık göstererek buna uygun yeni davranışlar geliştirmesi ve psikolojik durumun da bu davranışlara göre şekillenmesi açıklanmıştır.

### Şekil 3: Davranışsal Bağlılık Yaklaşım Süreci



#### 1.5.2.1. Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker Yan Bahis Yaklaşımında devamlılık bağlılığı kavramını esas alan bir bağlılık modeli geliştirmiştir. Becker’e göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir (İnce ve Gül, 2005: 50). Bir diğer ifadeyle davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir.

Bağlılığın “bahse girme” kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği

azalmaktadır. Dolayısıyla Becker'e göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir (Saldamlı, 2009: 23).

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir (Becker, 1960: 34 akt., Kaya, 2013: 62) Bunlar:

- ✓ Toplumsal Beklentiler
- ✓ Bürokratik Düzenlemeler
- ✓ Sosyal Etkileşimler
- ✓ Sosyal Roller

**Toplumsal Beklentiler:** Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.

**Bürokratik Düzenlemeler:** Yan Bahislerin diğer kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin; emekli aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi ele alalım. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.

**Sosyal Etkileşimler:** Kişi, başkalarıyla ilişki içindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlar ve bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek durumunda kalır.

**Sosyal Roller:** Yan bahisler, kişinin bulunduğu sosyal role alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, sosyal rolünün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum

sağlayamamaktadır. Örneğin nöbetleri konusunda uyumlu olması ile bilinen bir hemşirenin, nöbet listesinin bilgisi dışında değiştirilmesi konusunda itiraz edememesi bireyin bulunduğu toplumdaki sosyal rolüne uyumunu ve bağlılığını göstermek açısından bir örnek olabilir (Becker, 1960: 36 akt., Kaya, 2013: 63)

Yaklaşımı özetleyecek olursak, bu çeşit bir bağlılığın temelini ekonomik temeller oluşturmakta ve kişi, işletmeden ayrılmanın ekonomik, sosyal ve psikolojik yönlerinin götürüsü fazla olduğu için örgüte bağlanmaya kendini mecbur görmektedir. Yani ekonomik olarak zararı arttıkça çalışanın örgüte bağlılığı da o derece artmaktadır bu yüzden örgütteki durumunu sıkıntıya sokacak durumlardan da o derece kaçınmaktadır (Gül, 2003: 78).

### **1.5.2.2. Salancik'in Yaklaşımı**

Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Salancik bağlılığı ise şöyle tanımlamıştır; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (Salancik, 1977: 14 akt. Mowday vd. 1982: 20).

Tutumusal ve davranışsal bağlılık yaklaşımları kıyaslandığında önemli bir konuda birbirlerinden farklılaştıkları görülür. Tutumsal bağlılık yaklaşımı işgörenlerin örgütle ilişkileri hakkında ne düşündükleri konusuna odaklanırken davranışsal yaklaşım ise, işgörenlerin örgüte bağlanma yaklaşımı ile ilgilenir (Yıldırım, 2002: 45).

### **1.5.3. Çok Boyutlu Bağlılık**

Reichers, tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün

bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Reichers'e (1985: 465) göre diğer bağlılık yaklaşımları, örgütün tipik olarak birey açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini ileri sürmektedir. Oysa Reichers'e göre örgütler farklılaşmamış bir bütünü değil, tam aksine her biri farklı amaç ve değerler setine sahip koalisyonları içermektedir (Reichers, 1985: 465 akt., Balay, 2000: 24).

Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Bu nedenle çoklu bağlılık kaynaklarının neler olabileceğini bulmak için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir.

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı, örgüt çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Reichers, 1985: 467).

## **1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ**

Örgütsel bağlılık düzeyleri literatürde; düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılık olmak üzere üç farklı bağlılık düzeyi şeklinde tanımlanmıştır. (Koç, 2008: 203).

### **1.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık**

Bu bağlılık düzeyi “zorunluluk bağlılığı” ya da Allen ve Meyer'in sınıflandırdığı şekli ile “devamlı bağlılık” olarak da isimlendirilebilir. Düşük örgütsel bağlılığa sahip işgörenler örgütlerle aralarında zayıf bir bağ oluştururlar (Koç, 2008: 204).

Düşük örgütsel bağlılık seviyesine sahip olan çalışanlarda, devamsızlık, işe geç kalma, işe önem vermeme, verimlilik düşüklüğü, işten kovulma, saldırgan davranışlar sergileme gibi durumlar görülebilir. Birey açısından bu tür olumsuzluklarının olmasının yanında örgütte iş kalitesinin düşmesi, örgüte sadakatsizlik ve örgütü zor durumda bırakacak örgüt karşıtı yasa dışı faaliyetlere girişmeye yol açacaktır (Solmuş, 2004: 220).

Düşük örgütsel bağlılık gösteren çalışanlar örgütte de “duygusuz çalışanlar” olarak tanımlanmaktadır (Bayram, 2006: 135). Çünkü;

- ✓ Böyle çalışanlar buldukları ilk anda başka bir örgüte transfer olabilmeyi düşünmektedirler.
- ✓ Kişisel olarak aldıkları görevlerde ilgisiz oldukları gibi, grup bağlılığı bağlamında da en geride dururlar

Bu bağlılık türü, söylenti, itiraz ve şikayetlerle neticelendiğinden örgüt markasına zarar vermekte, müşteri bağlılığı azalmakta ve gelir azalmaları oluşmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 54).

### **1.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık**

İşgörenin içinde bulunduğu örgütün amaç, hedef, politika ve faaliyetlerini kabul etmesine rağmen tam olarak örgüte karşı kendisini ait hissetmemesi durumudur. Bu bağlılık türünde bulunan çalışanlar, sistemin kendilerini şekillendirmesine direnmekte ve birey olarak benliklerini korumaya çalışmaktadırlar (Doğan ve Kılıç, 2007: 54). İşgörenler birçok zaman örgütün beklenti ve isteklerini karşılama doğrultusunda davranışlar gösterse de, kişisel değerleri ile örgütün kendilerinden beklediği beklentilerin çatıştığı durumlarda problemlere neden olurlar (Demir ve Öztürk, 2011: 25).

İşgören ılımlı örgütsel bağlılık düzeyinde, bir minnettarlık duygusu sonucu ya da örgütünün o bireye cidden ihtiyacı olduğunu düşündüğü ve örgütte kalmanın kendisi için en iyi karar olacağı düşüncesine sahip olduğu değerler etkilidir (Bayram, 2006: 133).

### **1.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık**

İşgörenin kendisi için çalıştığı örgütün hedeflerini tam olarak benimsediği, tüm değer yargılarını kabul ettiği, örgütüne bağlandığı, ve örgütün için her türlü fedakarlığı yapacak derecede özdeşleştiği bir bağlılık türüdür. Bu tür bir bağlılığın bu derece yüksek bir seviyede hissedilmesi Allen ve Meyer'e göre duygusal bağlılık olarak isimlendirilebilir (Koç, 2008: 206).

Bu tür bir bağlılık seviyesinde bulunan çalışanlar, örgüte güçlü bağlarla bağlanırlar. Bu tür çalışanlar, mesleklerinde başarı ve yeterli bir ücret tatmini elde edebileceği gibi örgütte çalışanın bu bağlılığına karşılık ona yetki vererek ve onu terfi ettirerek ödüllendirmiş olacaktır. (Balay, 2000: 89). Bu çalışanların; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Devamsızlık göz önüne alındığında, sağlık sebepleri dışında mümkün olduğunca devamsızlık göstermezler (Özdipçiner ve Kalıncara, 2005: 82).

Yüksek bağlılık düzeyinin yukarıda sayılan olumlu neticelerinin yanında olumsuz sonuçları da olabilir. Örneğin; yenilikten ve kendini geliştirmekten uzaklaşma, değişime karşı koyma, bireysel tehlike, stres olabilir. (Solmuş, 2004: 221).

## **1.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI**

Çalışanların mensubu buldukları örgüte karşı bir bağlılık hissetmeleri, hem çalışanın hem de örgütün yararına bir sonuç ortaya çıkararak karşılıklı bir verimlilik doğuracaktır. Çalışanın elde ettiği bu bağlılık neticesinde sahip olduğu yetenek ve



çabasını örgütü için kullanarak, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında da önemli bir katkı sağlayacaktır (Koç, 2009: 201).

Çalışanın davranışlarını etkilemesi itibariyle örgüte bağlanmanın üç tür sonucundan bahsedilmektedir. (Balcı, 2003: 28) Bunlar;

- ✓ Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklerde aktif olarak bulunurlar.
- ✓ Kendilerini örgüte adayan çalışanlar, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.
- ✓ Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında ters bir ilişki vardır.

### **1.7.1. Bağlılık ve Performans**

Performans, işgörenlerin çalışma kapasiteleriyle, örgütün verimliliğine yapmış olduklarını etkinin bir seviyesidir. Eğer bir çalışan örgütüne yüksek düzeyde bir bağlılık gösteriyor ise bu çalışanın örgütüne de yüksek düzeyde katkı sağlaması beklenmektedir (Ersoy, 2007: 106).

Fakat bu açıklamanın aksine konu ile ilgili yapılan birçok araştırmada farklı sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin;

- ✓ Steers, örgütsel bağlılığın bileşenlerini incelediği zaman elde ettiği sonuca göre bağlılık ve performans arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. (Steers, 1977: 46 akt. Gündoğan, 2009: 26).
- ✓ Uygur ise performans ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelediği araştırmalarında, bağlılık ve performans arasında bir ilişki olduğunu fakat bunun yüksek düzeyde olmadığını söylemiştir (Uygur, 2009: 81).

### 1.7.2. Bağlılık ve Devamsızlık

Performans ve bağlılık arasında elde edilen sonuçlara benzer olarak bağlılık ve devamsızlık arasında da birçok farklı sonuç elde edilmiştir. Bazı araştırmalar ikisi arasındaki ilişkinin yüksek olduğunu ifade ederken bazıları ise düşük bir ilişki bulunduğunu iddia etmişlerdir (Gündoğan, 2009: 62).

Fakat ister düşük olsun ister yüksek yapılan araştırmalar neticesinde örgütsel bağlılık ile işe geç kalma ve devamsızlık arasında genellikle ters bir ilişki olduğu saptanmıştır. İşini yüksek düzeyde bir zevkle yapmak ve yapmış olduğu işe karşı ilgi duymak anlamında kullanılan işe iştirak, iş yerinde hazır bulunma bağlamında örgütsel bağlılığın yüksek seviyede pozitif yönlü boyutudur. Çalışanların örgütleri ile aralarında sahip oldukları örgütsel bağlılık, örgüt amaçları ve bireysel hedeflerin özdeşleştirilmesinde, işe daha yoğun katılım göstermeleri ve bu konuda daha istekli davranmaları kaçınılmazdır (Sığrı, 2007: 267).

### 1.7.3. Bağlılık ve Çalışan Devir Oranı

Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sorunlarından birini çalışan devir oranı veya başka bir deyişle çalışanın işten ayrılma meyli oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık ile çalışan devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Yani çalışanın örgütsel bağlılığı yüksek ise işten ayrılma niyeti düşük, örgütsel bağlılık düşük ise işten ayrılma niyeti yüksek olacaktır (İnce ve Gül: 2005: 96).

İşten ayrılma niyetinin, örgütsel etkinliği etkilediği yönünde yaygın bir kanaat bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurlar da önceden tahmin edildiği taktirde yöneticiler buna karşı önlem alacak ve iş gücü devir oranını da azaltmış olacaklardır (Gül vd. 2008: 3).

Yine işten ayrılma niyeti fazla olan çalışanlara baktığımız zaman örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlarda oranın arttığını görmekteyiz. Yapılan araştırmalarda

bunu dođrulamiř, dűřűk ۆrgűtsel bađlılıđa sahip çalıřanların iřten ayrılma niyeti fazla olmuřtur ve buna paralel olarak çalıřan devir oranı da yűksek olmuřtur, ۆrgűtsel bađlılıđı yűksek olan çalıřanlarda ise tam tersine iřten ayrılma niyeti dűřűk olmuřtur (Sabuncuođlu, 2008: 617).

## 2. BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ KAVRAMI

#### 2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Birçok kavramda olduğu gibi iş tatminini de açıklamak için birçok tanım kullanılmıştır. Fakat genel anlamda baktığımız zaman iş tatminini çalışanların işlerinden duyduğu haz veya mutluluk olarak ifade edebiliriz. Bir iş yerinde işin özellikleri ile işgörenin beklentilerinin uyuşması ile elde edilen bir sonucu da ifade eder diyebiliriz (Akıncı, 2002: 2-3).

İş tatmini için söylenebilecek kesin bir nokta şudur ki o da iş tatmininin dinamik olduğudur. Örneğin; iş tatminini yöneticiler bir kez işgörenlerine kazandırıp daha sonra ki yıllarda gözden geçirmemezlik edemezler çünkü; iş tatmini çok hızlı bir şekilde elde edilebildiği gibi aynı hızla da elden çıkabilir başka bir deyişle tatminsizliğe dönüşebilir. Bir örgütteki bozulmaların en büyük kaynağı iş tatminin meydana gelen noksanlıklardan kaynaklıdır. İş tatminsizliği daha gizli bir şekilde, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, örgütsel sorunlar gibi örgütü yıpratıcı unsurlara neden olur (Akıncı, 2002: 3).

İşgörenin işine karşı beslediği tutumun işten aldığı tatmini belirlemedeki rolü oldukça fazladır. Eğer işgörenin iş tatminini oluşturan bu tutumlar gerçekleşmez ise işgören de işe geç gelme, işi benimsememe, işten ayrılma gibi tepkiler vermesi kaçınılmaz olacaktır (Okumuş, 2011: 41).

İşgörenlerin göstermiş oldukları davranışlar, işten ayrılma sorunları ve bunları doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkileyen faktörler birçok kez araştırılmasına rağmen henüz tam olarak kesin bir sonuç alınamamış ve örgütler içinde halen büyük bir sorun teşkil etmeye devam etmektedirler. Fakat işgörenlerin işten ayrılma nedenlerini araştıran birçok çalışmadan elde edilen sonuçlara göre bu davranışın

önemli bir nedeni çalışanların örgüte bağlılıklarının bir göstergesi olan iş tatmini ile ilgili olduğu görülmüştür (Hackett vd. 1994: 17)

İş tatminsizliğine neden olan bu unsurları ortadan kaldırmak için işgörenlerin iş tatminini artırmada kullanılacak olan iş ortamını en ideal şekle getirmektir. Böylelikle iş tatmini artacak ve örgüt açısından pozitif yönde bir etki oluşturup örgütün daha verimli hale gelmesi sağlanacaktır (Örücü ve Esenkal, 2005: 147).

Çalışanların örgütteki üretim süreci kapsamında işine motive olması, karar alma mekanizmasının içerisine dahil edilmesi, kariyer fırsatlarının açık olması, örgütünde bulunan diğer bireylerle iletişiminin artırılması, özetle çalışma şartlarındaki sıkıntıları ortadan kaldırarak kaliteyi artırmakla birlikte iş tatmini seviyesi de artacaktır (Okumuş, 2011: 41).

## **2.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

İş tatminini etkileyen unsurları kavramak için, işgörenlerin işe karşı tutum ve algılarını analiz etmek gerekecektir. İşgörenlerin tatmin olup olmamalarını etkileyen unsurlar yine kişiden kişiye değişecektir. Her tanımda olduğu gibi yapılan araştırmalar farklı sonuçlar elde etmiş ve farklı yorumlar getirmiştir.

### **2.2.1. Bireysel Faktörler**

#### **2.2.1.1. Yaş**

Yapılan araştırmalar sonucunda yaş ve iş tatmini arasında farklı sonuçlar elde edilmiştir. Kişinin içinde bulunduğu yaş ve bu yaş ile bağlantılı olarak yaşam dönemi, kişinin sahip olduğu tutumlar, bu tutumlara bağlı olarak zamanla gelişen davranışlar ve bu davranışların neticesinde almış olduğu kararlar üzerinde etkili olacaktır. İfade edilen bu nedenlerden dolayıdır ki, kişinin işe ilişkin düşünce, tutum ve davranışlarında da dönemsel olarak farklılıklar görülecektir (Aşık, 2010: 38).

Yapılan birçok araştırma neticesinde de yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkinin de “U” harfi şeklinde olduğu ifade edilmiştir. Çünkü yaş ilerledikçe bir örgütte çalışan bireyin daha fazla maaş alacağı öngörüsü vardır. İlerleyen yaşlarda alınan ödüllerin de artması ile birlikte tatmin düzeyinde de bir artış olacağı kabul edilir. Genellikle 30’lu yaşlarda tatmin düzeyi maksimum seviyede olur 40’lı yaşlarda inişe geçer 50’li yaşlara gelindikçe tekrardan arttığı yapılan araştırmalar neticesinde elde edilmiştir (Yelboğa, 2007: 7).

### **2.2.1.2. Eğitim**

Eğitim düzeyi, iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden bir diğeridir. Genel olarak baktığımız zaman, eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin genel iş tatminlerinin, eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Fakat eğitim düzeyi ne kadar yüksek olsa çalışanlar almış oldukları eğitime uygun bir pozisyonda çalıştırılmadıkları takdirde iş tatmin seviyeleri azalmaktadır. Bunun aksine, almış oldukları eğitimden daha yüksek beklentili bir pozisyona atanan çalışanlarda ise stres ve başarısızlık korkusu kişinin iş tatmin seviyesinin de azalmasına neden olacaktır (Aşık, 2010: 39).

Eğitim düzeyi hangi seviyede olursa olsun yapılan iş ve eğitim arasında bir uyum yok ise iş tatminsizliği her zaman var olacaktır. Buna ilaveten, işgörenlerin işleri sonucunda almış oldukları ödüllerin sahip oldukları eğitim ile alakalı olduğunu görmeleri de iş tatmin seviyesinde olumlu bir etki meydana getirecektir. (Vila vd. 2005: 421).

### **2.2.1.3. Kişilik**

İnsan “bireysel” bir varlıktır. İnsana bu bireyselliği kazandıran, onu başkalarından ayıran, kendisi ve çevresiyle birlikte kendine has bir şekilde oluşturup geliştirdiği ilişkilerin neticesinde meydana gelen “kişilik” denen olgudur. Bir başka ifade ile kişilik; bireyin belirgi ve tutarlı olan özelliklerinin bir bütünüdür (Yelboğa, 2007: 5).

Her şeyden önce kişilik değişmez, sabit bir olgudur. Doğduğu ilk andan çocukluk yılları safhalarına kadar olan sürede şekillenir ve bu şekillenmeden sonra ise bir yetişkin olduğunda bu kişiliği değiştirmek pek zordur. Tüm bu unsurlara baktığımız zaman şunu söyleyebiliriz ki birey çalıştığı örgüte geldiği zaman şekillenmiş bu kişiliği ile birlikte gelecektir (Türk, 2007: 79).

Kişilik olarak ele aldığımız zaman kendine güvenen, öz benlik duygusunu geliştiren bireyler, bu özelliklerini daha az geliştiren bireylere göre hem normal yaşantısında hem de mensubu olduğu örgütte daha fazla doyum alacaktır. Öz gerçekleştirmeye ulaşan bir çalışan birey, başarı için daha fazla yoğunlaşmakta, övülmeye ve takdir edilmeye daha az değer vermekte, eleştirilerden daha az kırılmakta, adil terfilere daha çok güvenmektedir. Böylelikle iş doyumunu daha yüksek olacak ve örgütüne daha fazla katkı sağlayacaktır (Başaran, 1991: 205).

Kişiliğin çocukluktan kalan bir etki olduğunun yanı sıra ailenin yetiştirme şekline bağlı olarak da, hiçbir sorumluluk üstlenmeyen, daha iyi bir konuma gelmek için hiçbir çaba sarfetmeyen ve buna dair bir istek bulundurmeyen işgörenin de iş tatminini sağlaması pek de mümkün olmayacaktır (Özgen vd., 2002: 330).

Kişiliğin bir başka unsuru da doğru meslek seçimidir. Çünkü; kendi kişiliğine uygun meslek seçen bireylerin iş tatmin seviyesi daha yüksek olacaktır. Örneğin; içine kapanık bir birey fazla dışsal uyaran gerektiren bir işte çalıştığı zaman işin de fazla stres yaşayacaktır fakat sosyal bir kişiliğe sahip çalışan için dışa dönük bir işte çalışmak onun için daha fazla arzu edilir bir durum oluşturacaktır ve bu yüzden iş tatmin seviyesi de daha yüksek olacaktır (Telman ve Ünsal, 2004: 63).

#### **2.2.1.4. Medeni Durum**

Çalışanların evli veya bekar olup olmama durumlarının iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek için yapılan birçok araştırmada, medeni durum ile iş tatmin arasında çok anlamlı bir ilişki bulunmasa bile, genel olarak evli çalışanların bekar çalışanlara oranla iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Mamedov, 2013: 23).

Medeni durum ile ilgili bir çalışmada Cimete, Gencalp ve Keskin (2003: 154) tarafından İstanbul'da 501 hemşire çalışanlı bir hastanede yapılan çalışmadır. Araştırmanın sonucuna göre, boşanmış veya dul çalışanların bekar olanlara göre işlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmüştür. Yapılan her iki çalışmaya da baktığımız zaman evli çalışanların iş tatmini düzeylerinde bir artış olduğu görülmüştür. Bu durumun sebeplerine baktığımız zaman ise şu sonucu elde edebiliriz ki; evlilik daha fazla sorumluluk duygusu kazandırır ve paraya olan ihtiyaçta daha fazla artar (Kılıç, 2008: 20).

### **2.2.2. Örgütsel Faktörler**

İşgörenin inisiyatifinde olmayan ve birçok zamanda engelleyemediği unsurlar olarak ifade edilen faktörlerdir. İşgörenin birçok zaman verimsizlik nedenlerini oluşturur ve bu da çalışanın örgütüne karşı düşük bir bağlılık sergilemesine neden olur.

#### **2.2.2.1. İş Yeri Fiziki Koşulları**

İşgörenlerin içinde bulunduğu çalışma koşulları ve onları etkileyen fiziksel durumlar işgörenin iş tatmin seviyesini etkileyecektir. Bu şartların iyi durumda olması işgörenleri moral olarak etkileyecek ve örgütü benimsemesini sağlayarak işe daha fazla özen gösterecek ve bu da hem çalışanın iş atmini de artıracak hem de örgüte pozitif bir katkı sağlayacak. Bu yüzden örgütler iş yerinde ışıklandırma, ısı ayarları, gürültü vs. gibi fiziksel koşulları en ideal duruma getirmeye çalışarak çalışanın maksimum verimi alınmasını sağlamalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 55).

Fiziki koşulların yanı sıra iş yerindeki mevcut kurallarda iş tatminini etkileyen unsurlar arasında yer alır. Bu kurallara işgörenlerin uyma zorunluluğu vardır. Fakat bahsedilen bu kuralların çok katı olması iştatmini açısından işgörenler üzerinde olumsuz sonuçlara sebep olabilir. Mesela; merkezci bir sistemden oluşan, ayrıca katı ve sert bir yönetim anlayışına sahip yöneticilerden teşekkül eden bir örgütte çalışan bireyler iş tatmini açısından çok düşük bir seviyeye sahip olacaklar ve en kısa zamanda örgütten ayrılarak başka bir işte çalışmayı isteyeceklerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 127).



### 2.2.2.2. Çalışma Arkadaşları ve Sosyal İmkanlar

Bireyin iş tatmini için gerekli olan ana unsurlardan biridir. İş yerinde yalnızlığa itilmiş hissine kapılan bir çalışanın iş tatmininin olmaması son derece normaldir. Bu sebepten ötürü çevresi ve iş arkadaşları ile iletişime girmeyen bir işgörenin iş tatmini azalmaktadır. Bunun yanı sıra ortak tutum ve davranışlara sahip olan bireyler ile birlikte çalışmak ise işgörenin iş tatmini düzeyini artıran çok önemli bir unsurdur. Çalışma ortamında aynı tutuma sahip çalışanların bulunması işgörenler arasındaki anlaşmazlıkları da azaltacaktır (Başaran, 1991: 204).

Dost canlısı, destek olma hususunda özverili bir örgütteki çalışanların birbirleri üzerinde iş tatminini artırma açısından önemli bir payı vardır. Bu tür ortamlarda işgören işine sevmeyerek bile gitse, bu tür ortak tutumlara sahip arkadaşlarıyla birlikte çalışmaktan duyacağı mutluluktan dolayı işini sever (Erdil vd., 2004: 20).

İşgörenler arasındaki ilişkileri geliştirerek iş tatminini artırmanın bir diğer yolu da takım çalışmalarına ağırlık vermektir. Çünkü takım çalışmalarında takım üyeleri arasında daha yakın bir dostluk oluşmakta ve birçok ortak nokta paylaşılarak iş tatmini düzeyi artış göstermektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 46).

Çalışma arkadaşlarının iyi olması işi daha eğlenceli hale getirerek iş tatmini düzeyinin artmasını sağlayarak verimlilikte de bir artış meydana getirir. Lakin bu iş tatmini için tek başına bir temel oluşturmaz. Eğer çalışma arkadaşları anlaşması zor insanlar ise bu da iş tatminini negatif yönde etkileyerek verimlilikte bir azalmaya neden olacaktır (Mammadova, 2013: 35).

### 2.2.2.3. Ücret

Örgüt tarafından işgörenin emeği karşılığı olarak yapılan ödeme, iş tatmininin sağlanmasında en önemli unsurlardan bir tanesidir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, ücret, iş tatminini direkt etkileyen bir unsurdur. Çalışanların işlerine karşı olan bakış açıları kendilerine yapılan ödemeyi yeterli görmeleri ve bu ödeme ile ihtiyaçları olan unsurları bunun ile karşılayabilme dereceleriyle ilgilidir (Gül ve Oktay, 2009).

Ücret eğer verilen işin işgörenden istediklerine, bireyin yeteneklerine ve içinde bulunmuş olduğu toplumun ekonomik durumuna göre adil ise, çalışanın işine karşı tutumu da olumlu olacak ve işinden almış olduğu tatmin düzeyi de artacaktır. Yukarıda bahsedilen tüm belirleyiciler karşısında beklenen ücret ile ödenen ücret arasında farkın işgören aleyhine çok yüksek olması iş tatminini de azaltacaktır (Türk, 2007: 76).

İşgörenler kendilerine yapılan ödemeye bakarak yöneticilerinin kendileri için ne düşündükleri hakkında bir öngörüye sahip olurlar. Çünkü; verilen iyi bir ücret yöneticinin kendisinden memnuniyetini, aksine düşük bir ödeme ise yöneticinin kendisine karşı memnuniyetsizliğini gösteren bir işaret olarak algılanır (Özkalp ve Kırel, 1999: 116).

Ayrıca ücret yalnızca maddi olarak tanımlandığında eksik kalacaktır. İşgörene yapılan ücret ödemesi onun bir bakıma hem iş yerindeki hem de toplumdaki statüsünü de belirleyecektir. Kendisine yapılan ödemeye paralel olarak diğer işgörelere de yapılan ödemelere bakarak kendisine yapılan ödemenin yeterli olup olmadığı veya bu ücreti diğer çalışanlara göre ne derece hak ettiği veya etmediğini hesaplayarak olumlu ya da olumsuz bulacak ve iş tatmini seviyesini etkileyecektir (Uyarlıgil vd., 2008: 356).

#### **2.2.2.4. Terfi**

Terfinin anlamı, çalışandan çalışana farklılık göstermektedir. Terfi bir kişi için psikolojik olarak gelişmeyi ifade ederken bir başka için para kazanma ve daha yüksek makamlara gelme anlamını ifade edebilir. Bu yüzden her çalışanın beklentisi farklı olunca, terfi ile elde edilecek tatmin düzeyi de farklılık gösterecektir (Başaran, 1991: 203).

Ama şu yadsınamaz bir gerçektir ki, terfi olanağı, elde edilen maddi olanağı arttırdığı kadar, kişinin sosyal statüsünü de artırmakta ve toplumun kendisine bakış açısını da olumlu anlamda değiştirmektedir (Türk, 2007: 77).

Bireyler, büyük ölçüde işyerlerindeki terfi olanaklarının adil olduğunu düşündükleri takdirde işlerinden daha fazla tatmin olacaklardır. Terfi kurumda belli

bir zaman çalışan işgören için ihtiyaç olacaktır. Terfiler, aynı zamanda örgüte de işgörenlerin beceri ve yeteneklerinden de en yüksek seviyede yararlanma fırsatı verecektir. İlerleme fırsatı, bireylerin kapasitelerini ve başarılarını daha fazla geliştirebilmek için bir dürtü olarak görülebilir (İşcan ve Sayın, 2010: 200).

#### **2.2.2.5. İletişim**

İnsanlar örgütlerinde açık ve herkesin anlayabileceği bir iletişim tarzı isterler. Beden hareketleri, mimikler, göz kontağı vb. iletişim tarzları bir örgütteki alt-üst ilişkilerini belirlemede çok önemlidir (Mammadova, 2013: 38).

Eğer işletme içinde kapalı bir iletişim tarzı benimsenirse işgörenler kendilerinden bir şey saklandığını düşünerek iş tatminin de bir azalma meydana gelecektir. Fakat örgütte açık bir iletişim izlenirse, gelecek olan hedefler işgörenler ile paylaşılırsa bu kez işgörenler örgütlerini daha fazla sahiplenecek ve iş tatminlerinde olumlu anlamda bir gelişme yaşanacaktır (Mammadova, 2013: 38).

### **2.3. İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON KURAMLARI**

Örgütlerde kullanılacak birçok kuram geliştirilmiştir. Bu kuramlardan bazıları kişinin ihtiyaçlarının bir sonucu olarak içinden gelen faktörlere dayalı kuramlardır. Bir diğeri ise kişinin elinde olmayan fakat dışarıdan etkili olan dışsal faktörlerdir.

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

Davranış bilimciler, insan davranışlarını etkileyen gereksinimleri çeşitli şekillerde sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmalardan en fazla bilineni ise Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıdır. Maslow, klinik gözlemlerden faydalanarak geliştirdiği kurama göre insanların başlıca gereksinimlerini beş kümede toplamıştır. Fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme ihtiyacı ve kendini tamamlama ihtiyacı (Türk, 2007: 83).

Bu sınıflandırma iki temele dayanıyor:

- ✓ Kişilerin tutum ve davranışlarının özünde ihtiyaçlar vardır.

- ✓ Öyle ihtiyaçlar vardır ki tatmini diğer ihtiyaçların tatmininden daha önemlidir.

Özet olarak insanların davranışlarını tespit edebilmek için gereksinimlerinin neler olduğunu öncelikle iyi tespit etmek gerekiyor. Gereksinimler insanların davranışlarını şekillendirir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirtilen gereksinimleri ise aşağıda belirtilen şekilde açıklayabiliriz:

#### Fizyolojik İhtiyaçlar

- ✓ Fizyolojik ihtiyaçlar biyolojik ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar, bireyin yaşaması için en önemli ihtiyaçlar olan yiyecek, içecek gibi ihtiyaçlardır. İnsanların en temel ihtiyaçları ilk basamakta toplanmıştır (Mammadova, 2013: 52).

#### Güvenlik İhtiyaçları

- ✓ Tehlike, tehdit edilme ve yoksun kalma gibi etkenlerden korunmak amacı ile gerçekleşen ihtiyaçlardır (Yalçın, 2002: 192).

#### Sosyal İhtiyaçlar

- ✓ Maslow'a göre kişi fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını gerçekleştirdikten sonra sıra sosyal ihtiyaçlara gelir. Sosyal ihtiyaçları ise; çevresi ile kurduğu arkadaşlık ortamı, aile ilişkilerinin kuvvetli olması, sosyal, dini vb. gruplara ve sosyal ortamlara katılımdır. (Türk, 2007: 83).

#### Saygınlık İhtiyacı

- ✓ Kişinin özellikle hayatını idame ettirme hususunda önemli olan ilk üç ihtiyaç karşılandıktan sonra kişi saygınlık ihtiyacı hissetmeye başlar ve bunu gerçekleştirmek ister. Kişinin şahsi değerleri, sosyal tanınmışlığı ve başarı güdüsü saygınlık ihtiyacına örnek verilebilecek hususlardan birkaçıdır (Çelik, 2012: 62).

## Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

- ✓ Bu gereksinim insanın, gizil (potansiyel) gücünü, kapasitesini en çoğa çıkarma ve yeteneklerini geliştirme gereksinimini içerir. Kendini gerçekleştirme gereksinimi diğer gereksinimlerin bir sonucudur ve diğer gereksinim kümelerini de içine alır. Kültürel çevreden çok etkilenen bu gereksinim, kişiden kişiye büyük ayrımlar gösterir. Herkesin kendine özgü bir kendini gerçekleştirme gereksinimi vardır. Kendini gerçekleştirme, kişinin gizil güçlerinin, yeteneklerinin bilincine varıp bunları kullanmak istemesidir (Türk, 2007: 84).

Maslow'un geliştirmiş olduğu bu kuramın hakikate ne kadar uygun olduğu ile ilgili de araştırmalar yapılmıştır. Yapılan bu araştırmaların bazıları kuramın doğruluğunu onaylamış, bazıları ise onaylamamıştır. Üstelik bazı araştırmacılar Maslow'un bu kuramının sadece ortalama bir Amerikan işçisini baz aldığı ifade etmişlerdir.

### 2.3.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in çift faktör kuramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından sonra en iyi kuram olarak kabul edilmiştir.

Herzberg ve arkadaşları işyerlerinde araştırmalar yaparak doyuma ve doyumsuzluğa yol açan etmenleri sıralamaya çalışmışlardır. Araştırmacılar, işgörenlerden, önce çalışma yaşamlarına ilişkin olumlu duygular oluşturan olayları anlatmalarını istemişlerdir. Bu olaylara dayanarak, kişide doyuma yol açan etmenleri saptamışlar, daha sonra aynı kişilerden kendilerinde olumsuz duygular oluşturan olayları anlatmalarını isteyerek doyumsuzluğa neden olan etmenleri sıralamaya çalışmışlardır. Ayrıca işgörenlerden, bu olayların iş başarımları üzerindeki etkisini de anlatmalarını istemişlerdir (Türk, 2007: 85).

Kişide tatmini sağlayan veya tatminin oluşabilmesi için lazım olan bu etmenler hijyen ve motivasyon etmenleridir. Hijyen etmenlerinin olmaması kişiyi tatminsizliğe sevk eder fakat hijyen etmenlerinin tek başına bireyde bulunması da yeterli değildir. Aynı şekilde motivasyon etmenlerinin bulunması da iş tatmininin

oluşması için gereklidir fakat yine bu etmenlerin tek başına bulunması da yeterli değildir (Küçük, 2005: 76).

Herzberg'e göre iş tatmininin içsel ve dışsal olmak üzere iki açısı vardır. İçsel faktörler motivasyon faktörleri, dışsal faktörlerde hijyen faktörleri olarak isimlendirilir. Zaten isimlerinden de anlaşılacağı üzere motivasyon faktörleri işin kendisi ile ilgilidir. Hijyen faktörleri ise iş ortamı ile ilgilidir.

Hijyen Faktörleri:

- ✓ Hijyen faktörleri olarak; maaş, ücret, çalışma şartları, alt-üst ilişkileri, işletme politikası, iş güvenliği ilk akla gelenlerdir. Bu faktörler, bir iş yerinde çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığı açısından normal olarak bulunması gereken koşulları ifade eder. Bu şartların bulunmaması durumunda işgörenlerin çalışma istekleri azalır ve bu durumdan dolayı işgören işini bırakmayı düşünür. (Kaya, 2013: 28).

Motive Edici Faktörler:

- ✓ Bu faktörler kişisel doyumu sağlayacakları için motive edici bir özelliğe sahiptirler. Bu faktörler, iş göreni örgütüne bağlar ve çalışmaya özendirir. Fakat hijyen faktörlerindeki gibi motive edici faktörlerin bulunmaması işgöreni mutsuz kılmaz. Yalnızca örgütüne karşı duyarsız bir hale gelebilir. Bilinirlik, ilerleme olanakları, sorumluluk gibi durumlar motive edici faktörler arasında gösterilebilir (Tınaz, 2005: 11).

Herzberg, tatmin ve tatminsizliğin birbirlerini dengede tuttuğunu, çalışma ortamında birbirlerine karşıt olmadıklarını savunmuştur.

Bu savunma ile ilgili başka bir görüş, tatminin tatminsizliğin zıddı olmadığını, birey işinden tatmin olmadan ama aynı zamanda tatminsiz olmadan da çalışabileceğini söylemektedir (Ateş vd., 2012: 149).

### **2.3.3. Vroom'un Beklenti Kuramı**

Vroom'a göre, her insanı başkalarından farklı kılan arzuları, ihtiyaçları ve amaçları vardır. Her insanı hayal ettiği, arzuladığı ödülü kazanacağı şekilde davranır. Bu

teorinin temelinde insanın göstereceği çabanın ona ödül kazandıracığı beklentisi, o ödülü şiddetle istemesi, ihtiyacının ölçüsü ve o başarıyı elde edeceğine dair inancı var (Şen, 2008: 15).

Vroom'a göre motivasyon süreci şu şekilde formüle edilebilir:

Motivasyon=Arzulama Derecesi X Bekleyiş

Eğer bireyin arzulama derecesi yani o sonucun birey için caziplik derecesi ve istediği sonuca ulaşması için beklentisi yani bekleyişi olmazsa o bireyi motive etmek çok güçtür (Güney, 2008: 326).

Teori bireyin yaptığı her iş sonucunda, bazı durumlarda ödüllere, bazı durumlarda ise cezalara maruz kalacağına inanması temeline dayanmaktadır. Bu yüzden, birey bu durumda bir bekleyiş içerisine girmektedir. Mesela, bir işgören, normal çalışma şartlarında belli bir ücret alacağını kendisine hedef olarak gösterilen miktarı aştıktan sonra ise ikramiye alacağını düşünerek bir beklenti ile yaşar (Mamedov, 2013: 14).

Kurama göre sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve çok istenen amaçlar için kişiler çok uğraşacaklar; buna karşılık istenen, ancak sonuç beklentisi zayıf olan amaçlar için pek çaba harcamayacaklardır. Öte yandan sonuç beklentisi kuvvetli olmakla beraber pek istenmeyen amaçlar için de kişiler çabalamayacaklardır. Örneğin içinde yükselmek isteyen bir işgören, eğer çok çalışırsa yükseleceğine inanıyorsa, başka bir deyişle, çok çalışma sonunda yükselme beklentisi varsa, çok çalışarak iş başarısını arttıracaktır. Oysa yükselmenin iş başarımı dışında başka koşullara bağlı olduğu bir iş yerinde, çalışanların böyle bir beklentisi olmayacağından, kişiler yükselme amacıyla çabalarını yoğunlaştırmayacak ve iş başarımlarını artırma gereğini duymayacaklardır (Türk, 2007: 75).

Beklenti kuramı, örgütsel davranışların sebepleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar ileri sürmektedir. Bu varsayımlar şu şekilde ifade edilebilir:

- ✓ Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler kişinin şahsi özellikleri ve çevresinin etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir.

- ✓ Her insan birbirlerinden farklı arzu, ihtiyaç ve amaçlara sahiptir. Hiçbir tesadüfün karışmadığı bu farklılıklar kişilerin ihtiyaçlarının şiddetindeki değişmelerin anlaşılması ile sistematik bir biçimde ele alınabilir.
- ✓ İnsanlar bir takım ödül arasından algılarına göre tercih yaparlar. Her ödüle karşı farklı tepki gösterirler (Eren, 2010: 592).

Bu modeli uygulamak isteyen yönetici şu hususlara ağırlık vermelidir: (Mammadova, 2013: 42)

- ✓ Çalışan için hangi türde ve hangi seviyede ödülün önemli olduğu belirlenmeli,
- ✓ Çalışanların başarılı olması için örgütsel engeller kaldırılmalı,
- ✓ Çalışanlar başarılı olacaklarına inandırılmalı,
- ✓ Performans ve alınacak ödül arasında ilişki kurulmalı,
- ✓ Örgüt için ne tarz davranışın ve performansın istenilir olduğu belirlenmelidir.

#### **2.3.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı**

Adams yaptığı araştırmalarda kişilerin kendilerine verilen ödüller ile başkalarına verilen ödülleri sürekli karşılaştırdıkları ve kendileri için verilen ödüllerin aynı seviyede başarı gösteren bireylerle hangi derecede denk olduğu belirlemeye çalıştıklarını saptamıştır. Bu karşılaştırmada kişiler kendilerinin örgüte sundukları girdiler veya değerler olarak emekleri, zekaları, bilgi ve yetenekleri ile buna paralel olarak ortaya koydukları başarılarını göstermektedirler. Kendilerinin vermiş olduğu emeğe karşılık bireyler örgütten ödül olarak ücret ve statü artışları, primler, sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ve iş güvenliği ve iş koşullarını iyileştirme ve benzeri hususlar gelmektedir (Eren, 2010: 543).

Eşitlik teorisi, çalışma alanındaki sosyal etkileşimlerin, bireylerin işlerine olan tepkilerini ve örgüte olan katkılarını ne derece etkilediğini ölçen sosyal değiş-tokuş teorilerinden biridir. Bu teorinin dayanak noktası ise insanların göstermiş oldukları çaba karşısında kendilerine ister ödül olsun ister muamele her durumda eşit davranılması ile temellendirilmiştir. Bireyler arasında oluşabilecek eşitsizliği gidermek için ise bireyin hangi davranışları göstereceği 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

Bir kurumda çalışan bir birey ile başka bir bireyin göstermiş oldukları gayret ile bunun karşısında aldıkları ödül arasında eğer bir fark yok ise sadece bu durumda eşitlikten söz edilebilir. Fakat bireyin harcadığı çaba ve aldığı ödül ile aynı çabayı gösteren fakat daha fazla ödül alan birey arasında eşitsizlik vardır. Yine aynı şekilde birey belli bir çaba göstermesi sonucunda aynı çabayı gösteren başka bir bireyden daha fazla ödül alıyor ise bu durumda da eşitsizlikten söz edilir (Tınaz, 2004: 12).

Neticede, bu teoriye göre adil ödül, adil görev gibi iş yerinde eşitliği sağlayacak durumlar bulunmadığı takdirde işgörenin işine karşı sadakat göstermesi ve işinden tatmin olması çok zor olacaktır (Koçel, 2010: 385).

### 2.3.5. McChelland'ın Başarı-Güç Kuramı

McChelland tarafından geliştirilen kurama göre, insan ihtiyaçları toplumsal açıdan da önem arz eden üç ana başlık altında toplanmalıdır. Mc Chelland'a göre, insanların çalışma hayatı boyunca içinde buldukları durumda sürekli en iyi olma ve sürekli olarak mükemmelliği aramalarının altında yatan ana unsur başarıyı yakalama hissidir. McChelland tarafından geliştirilen kurama göre elde edilen başlıkları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz;

**Başarma İhtiyacı:** Başarı güdüsü, kişinin hedeflediği başarı ve mükemmelliğe ulaşmak için ilerlediği durumlarda önüne çıkan engeller ve zorlukları aşabilmesi için bir destekleyici unsur olarak belirtilebilir. (Sagie ve Elizar, 1999: 375). Bu ihtiyacı yüksek olan bireyler kendilerine zor ve güç hedefler seçip bu hedeflere ulaşabilmek için lazım olan bilgi ve beceriyi elde ederek kullanmak isterler. (Keser, 2006: 31). McChelland, başarılı olmayı etkileyen unsurları şu şekilde sıralıyor:

- ✓ Irk
- ✓ Aile
- ✓ Din
- ✓ Çocuk yetiştirme biçimi.

Bu faktörlerden birkaçını şu şekilde açıklayabiliriz: eğer ailede otoriter bir anlayış benimsenir ise çocuğun başarı oranı düşecektir veya bazı ırkların genetik olarak daha başarılı olmaları kaçınılmaz olabilecektir. McChelland'a göre başarılı olma isteği üst düzey olan bir bireyde bulunan özellikler şu şekilde ifade edilebilir: Riskli işleri kabullenme, kolay olmayan hedef seçme, inatçı olma, planını yaptığı işlerdeki sorumluluğun bilincinde olma. (Şahin, 2012: 150).

**Bağlılık İhtiyacı:** Bireylerin başka insanlar ile birlikte olma, bir şeyler paylaşma, sosyal etkileşimlerini artırma ve edindikleri bilgi ve tecrübeleri başka insanlar ile paylaşma ihtiyacı vardır. Bağlı olma ihtiyacı gelişmiş kişiler sosyal olarak daha fazla ön plana çıkar ve başkaları ile iletişimde olmaya daha fazla önem verirler. (Mammadova, 2013: 57). Ancak ifade edilen bu sosyal özellikler ve bağlılık ihtiyacı bireyden bireye değişmektedir.

**Güç Kazanma İhtiyacı:** Aslında bu ihtiyaç temelde başkalarına karşı nüfuz kullanma, onları kendi kontrol mekanizmaları altında tutma gibi güdülerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyacı üst seviyede bulunan bireyler başkalarına liderlik etmekten, ellerinde bulundurdukları statü ile insanları etkilemekten, sahip oldukları karizma ile başka insanları kazanmaktan memnun olan insanlardır. (Özkalp ve Kirel 1999: 288).

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

Edwin Locke'un geliştirmiş olduğu bu kurama göre, insanların hedef olarak koydukları nokta ile motivasyon seviyeleri arasında bir doğru orantı vardır. Çünkü; birey kendisine ne kadar zorlu bir hedef koyar ise o hedefe ulaşmak için göstereceği performans ve motivasyon da bir o kadar yüksek olacaktır. Bu kuram aynı zamanda örgütlerde de hedef koymanın ne derece önemli olduğunu vurgulamış ve bu hedef ulaşmak için gösterilecek yolları da belirten öneriler getirmiştir. (Kaplan, 2007: 49).

Aslında kuramın temel olarak bireylerin kendileri için hedef olarak belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesinin ne olduğu önem arz etmektedir. Hedefin açık olarak belli olması, zorluk durumu ve başarmak için gösterilen çabanın derecesi önemlidir. Çünkü bireyin kendisi için belirlediği hedef ne kadar açık olursa ve zorluk derecesi de ne derece yüksek olursa koymuş olduğu hedefi başarmak için o derece motive olacaktır. Sergilemiş olduğu çabanın ardından bireyin hedefine ulaşması ile birlikte tatmin seviyesi de en üst seviyeye ulaşacaktır. (Locke, 1976: 245 akt. Türk, 2007: 89)

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

Vroom'un beklenti kuramını daha ileri boyuta taşıyarak bu kuram da ele alınmayan değişkenleri kendi kuramlarında yeniden incelemişlerdir. Lawler ve Porter'in bu kuramına göre istek ve çaba aslında her zaman beklenen başarıyı getirmeyecek aksine kişinin bilgi ve yetenekleri başarıya ulaşmada daha büyük rol oynayacaktır. (Elbir, 2006: 16).

Lawler ve Porter'a göre başarıyı etkileyen ikinci değişken ise, kişinin kendi ile ilgili algıladığı rol ile ilişkilidir. Bir örgütte çalışan her birey belli bir performansa sahip olabilmek için kendilerine ait bir rol anlayışına sahip olmalıdır.

Çaba, bilgi, yetenek ve algılanan rol gibi değişkenlere bağlı olarak elde edilen performans ve sonuç bir şekilde ödüllendirilecektir. Ödül olarak belirlenen düzeyin ne olduğu ise algılanan eşit ödül değişkendir. Yani; her birey kendi göstermiş olduğu performans sonucunda başkalarının nasıl bir ödül ile mükafatlandırılacağı hususunda bir algı oluşturur. Eğer birey için fiili olarak verilen ödül algılamış olduğu ödülünden düşük ise iş tatmini seviyesi de düşük olacaktır (Tutar, 2007: 99).

Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramları birçok araştırma ile de desteklenmiştir. Arvey'in çalışma-performans beklentisi ve verimlilik seviyesi arasında bir bağlantının olduğunu belirlediği araştırmasında daha yüksek beklenti durumuna sahip durumlarda ki performans düşük beklentiye sahip olunan durumlardan daha iyi olarak belirlenmiştir (Çetinkanat, 2000: 26).

### 2.3.8. Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton P. Alderfer tarafından geliştirilen bu kuram, Maslow'un kuramını tamamlamak için geliştirilmiş bir kuramdır. Alderfer'e göre üç çeşit ihtiyaç vardır:

- ✓ Var olma ihtiyacı: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kişilerin maddi gereksinimlerini ifade etmektedir.
- ✓ Ait Olma İhtiyacı: Yine bu ihtiyaçta Maslow'un sosyal veya yine aynı isimle ait olma ihtiyacını karşılamaktadır. Arkadaşlar, iş arkadaşları, gibi sosyal çevresi ile ilişki kurmasını ifade etmektedir.
- ✓ Geliştirme İhtiyacı: bu ihtiyaçta Maslow'un saygınlık ve öz gerçekleştirme ihtiyacı ile benzerlik göstermektedir. Bu ihtiyaçta kişi kendisi dışında başkalarına da verimli olma ve kendi şahsi gelişimini sağlama adına bir gayret içerisindedir (Koçel, 2010: 378).

Alderfer'in geliştirmiş olduğu bu VAG kuramı, Maslow'un geliştirmiş olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının daha uygulanabilir hale getirilmesi için geliştirilmiş bir kuramdır. Alderfer'in bu kuramı ile birlikte Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını çalışma hayatına sokmak isteyen bireyler, insanlarda ne tür temel güdüler olduğu, insanların çalıştıkları örgütte ne tür amaçlara yöneldiği, bu ihtiyaçların nelerden etkilendiği gibi belli başlı sorulara cevaplar aramaktadır (Onaran, 1981: 44).

VAG kuramı, lider-üye değişimi ve algılanan örgütsel destek ile ilişkinin dengede tutulmasını sağlamaktadır. VAG kuramına göre, işgörenler arasındaki ilişkinin kalite düzeyi örgüt tarafından sağlanmakta ve işgörenlerin gereksinimlerini sağlamak için gayret sarfedilmektedir. Bu şekilde, örgüt tarafından temin edilen desteğin değerlendirilme aşamasında işgörenler, üstleriyle olan ilişkilerini göz önüne almaktadır. Eğer işgörenin üstüyle ilişkisi yüksek derecede kaliteye sahip olursa; örgüt, işgörenine işiyle ilgili motive edici katkıyı sağlamaktadır (Liu, 2004: 23).

## 2.4. İŞ TATMİNİ ÖLÇÜM TEKNİKLERİ

### 2.4.1. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi

Porter tarafından geliştirilmiş olunan bu ölçek, birbirinden farklı iş tatmini kuramlarını kullanarak çalışanın tatmin veya tatminsizliğini ölçen bir ankettir. Bu ölçekte yine Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini ilke olarak benimsemekte ve Porter Maslow'dan hareketle çalışanın algılamış olduğu mevcut şartlar ile ideal olarak gördüğü şartlar arasında bir bağlantı kurmaktadır. Bunun yanında ölçek, ayrıca yönetici personel için kullanılmaktadır ve yöneltilen sorular özellikle yöneticilerin karşılaşmış olduğu sıkıntılarla alakalı olmakta ve hususi konulara yönelik sorulmaktadır. (Tümgan, 2007: 30).

### 2.4.2. İş Tanımlama Endeksi

Bu Endeks, Smith, Kendal ve Hulin adlı bilim adamları tarafından 1969 yılında geliştirilmiş ve 1987 yılında tekrardan gözden geçirilerek son halini almıştır. Son halini alan ölçeği ise Johnson, Smith, Tucker, Schneider ve Dachler geçerlilik ve güvenilirlik yönünden incelemiş ve ilk bulgulara uygun veriler elde etmişlerdir. Endeksin dilimize çevirisi Ergin (1997: 26) tarafından gerçekleştirilmiş ve geçerlilik ile güvenilirlik çalışmaları yapılarak olumlu sonuçlar elde edilmiştir.

Smith, Kendal ve Hulin iş tatminini etkileyen, işe ilişkin önemli özellikleri gösteren beş iş boyutundan bahsetmektedir. Bu özellikler ise şu şekilde ifade edilmiştir: (Ergin, 1997: 26)

- ✓ İşin kendisi: işin ilgi çekici olması, bireye öğrenme fırsatı vermesi,
- ✓ Ücret: Çalışanlar arasında ücrette adalet,
- ✓ Terfi: Örgütte yükselme imkanının olması,
- ✓ Yönetim: Yönetimin çalışanlarına her türlü desteği becerisinin olması,
- ✓ Çalışma Arkadaşları: İş arkadaşlarının teknik ve sosyal anlamda destek olma durumları.

### 2.4.3. Minnesota İş Tatmin Ölçeği

Akademik anlamda çalışma yapan bireylerin en fazla kullandıkları iş tatmini ölçüm tekniği Minnesota İş Tatmini Ölçeğidir. Bu ölçek 1967 yılında R.V. Davis, D.J. Weiss, G.W. England ve L.H. Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte ana unsur olarak iş şartları ile iş tatmini ilişkilendirilmektedir (Toker, 2007: 96).

Minnesota İş Tatmin Ölçeği çalışanların işlerinden elde ettikleri tatmin ya da tatminsizliği ölçer. Öncelikle çalışanların işlerinin genel yapısı ve işlerinin algıya neden olan etkenleri birer ölçüm faktörü olarak düşünülür ve bu faktörlere bağlı olarak bir ölçek geliştirilir. Soruların muhatabı olan birey kendine uygun olan bölümü işaretler ve sonuçta işin tatmin oluşturan kısımları, çalışanların işten aldıkları tatmin belirlenmeye çalışılır (Erdoğan, 1996: 258).

## 2.5. İŞ TATMİNİ VE TATMİNSİZLİĞİN SONUÇLARI

İş tatminine veya tatminsizliğine neden olan etkenlere baktığımız zaman bunların üç ana grup şeklinde kümelendiğini görmekteyiz. Bunlar:

- ✓ Örgütsel Etkenler
- ✓ Grupsal Etkenler
- ✓ Bireysel Etkenlerdir.

Bir örgüt için iş tatminsizliğinin sonuçları önemlidir. İşgöreninin tatmin ya da tatminsizliği onun işe devam edip etmemesini büyük oranda etkileyecektir. İş tatmini yüksek olan bir çalışan işine sevecek gelir ve işten kaçmak istemez. Fakat tam aksine iş tatmini düşük olan bir birey bu işi sadece hayatını idame ettirmek için zorunluluk olarak yapar ve bu da ne kendisine ne de bağlı bulunduğu örgütüne hiçbir katkı sağlamaz. Tam aksine göstermiş olduğu düşük verimlilik karşısında örgütünü negatif olarak etkileme durumu oluşabilir. Eğer çalışan iş tatmini sağlama noktasında zayıf kalır ise bu hem psikolojik olarak rahatsızlıklara yol açabilir hem de davranış bozukluklarına neden olabilir. (Türk, 2007: 100).

Aşağıda İş Tatmini ve buna bağlı olarak sonuçlarının neler olabileceği incelenecektir.

### 2.5.1. İş Tatmini ve Personel Devri

Personel devri, bir bireyin çalışanın bünyesinde istihdam edildikten sonra ister kendi rızası ile ister kurum tarafından uzaklaştırılması olarak ifade edilmektedir.

Örgütlerin çalışanlarından en iyi şekilde yararlanmak, daha kalifiye eleman temin etmek, örgütte uzun yıllar çalışacak şekilde istihdam etmek, personel devir hızı yüksek olduğu müddetçe mümkün olmamaktadır. Örgütlerin personel devir hızını normal seyirinde tutmaları için de çalışanların iş tatminini yüksek seviye de tutmaları elzemdir. (Tütüncü ve Demir, 2003: 146)

Personel devri her işletme için olumsuzluk anlamı taşısa bile, daha fazla uzmanlık ve tecrübe gerektiren meslekler de tatminsizliğin getirdiği olumsuz sonuçlar ve işten ayrılmalar örgüte daha fazla zarar vermektedir.

Personel devrinin artması; çalışanların sürekli olarak değişmesi, personele yapılan eğitim masrafları, ayrılan işgörenin kalan personel üzerinde moral bozukluğuna oluşturması gibi örgütlerde maliyetlerin artmasına neden olabilir. Bu şekilde personel devir hızının yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar tam randımanlı olarak çalışamayacağından dolayı düşük verime neden olabilir (Çelik, 2012: 89).

### 2.5.2. Devamsızlıklar

Devamsızlık tanım olarak; yıllık izinler ve geçerli bir mazeret dışında çalışanın yıl içinde toplam olarak işe gelmediği gün sayısını ifade eder. (Sabuncuoğlu, 2000: 41).

Yapılan bu devamsızlıkların farklı farklı nedenleri olabilmektedir. İş tatminsizliği de bu nedenlerden bir tanesidir. Devamsızlık üretimi ve üretim sürecinde oluşan örgüt için verimliliği negatif olarak etkiler, özellikle bu olumsuz durumun tekrar etme durumuna göre örgüte verdiği zarar tahmin edildiğinden daha fazla büyük olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 42).

İşe geç kalma ve işten normal süresinden önce ayrılma da işteki tatminsizlik sonucu oluşabilecek bir devamsızlık türü olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini düşük olan bireylerde işe devamsızlık kesin bir şekilde sürekli ve planlı bir şekilde

işleme gibi bir durumda olmayabilir. İş tatminsizliği düşük bir birey fırsatını bulduğu her an işten erken ayrılma veya işe geç kalma gibi bir devamsızlığa bürünebilir (Tınaz, 2005: 28).

İşe devamsızlık veya işe geç kalma gibi durumlardan bahsedebilmek için işin sahip olduğu nitelikte önem arzetmektedir. Örneğin; bazı işler fiziki olarak iş yerinde bulunmayı gerektirirken, bazı işler için ise böyle bir durum söz konusu olmamaktadır. Bu durumda şunu söyleyebiliriz ki, sürekli şekilde aynı ortamda bulunan bir kişinin işe olan devamsızlığı da artma eğilimi gösterecektir. Çalışan herhangi bir sebepten ötürü sürekli şekilde izin istiyorsa, ya da aynı şekilde sürekli işe geç kalma eğilimi var ise işte ki tatminsizliğinin yüksek olduğunu ve örgütüne olan bağlılığını kaybettiğini ifade edebiliriz (Telman ve Ünsal, 2004: 75).

İşe geç kalma ile baş edebilmenin en iyi yollarından biri ise yine yukarıda sayılan sebepler doğrultusunda, işgörenlerin beklentilerine uygun, tatmin edici bir ortam oluşturmaktır (Türk, 2007: 73).

### **2.5.3. Stres**

Stres, kavram olarak baktığımız zaman; bireylerin davranışlarına, çalışmalarına, iletişim ve etkileşim içerisinde buldukları insanlara kısacası çevresinde bulunan her duruma karşı etki eden ve olumsuz bileşenleri anlatan bir durum olarak ifade edilmektedir. Tabi stres yalnızca insanın fiziksel olarak verdiği bir tepki değil, aynı zamanda psikolojik ve davranışsal olarak da ortaya çıkabilmektedir. (Eren, 2010: 295)

Stresin kişinin kendi üzerinde meydana getirdiği bu olumsuz sonuçların yanında çalıştığı kuruma da vermiş olduğu zarar vardır. Stresin artması ile birlikte çalışma ortamında çoğu zaman gizli veya açık çatışmalar meydana gelmekte ve bu çatışmalara bağlı olarak, kişi hem çalışma arkadaşları, hem astları hem de üstleri ile ilişkilerinde bozulmaların neticesinde yine işe geç kalma, devamsızlık gibi sonuçlar doğuracaktır. Bu sonuçların neticesinde örgüte hem ekonomik hem de sosyal olarak ek maliyetler yüklenecektir (Eren, 2010: 295).



Stresin bir türü olan psikolojik stres ile ilintili olarak yapılan bazı gözlemlerde, stresin sebep olduğu iş tatminsizliği sonucunda kişide; nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, iştahsızlık, mide sorunları gibi sorunların ortaya çıkacağı belirlenmiştir. Daha üst seviye de meydana gelen streslerde ise mide sorunları daha da artacak ve ayrıca sigara, alkol ve belki de madde bağımlılığına varıncaya kadar büyük yıkımlara sebep olabilecektir. (Keles, 2006: 78 )

#### **2.5.4. Performans ve Verimlilik**

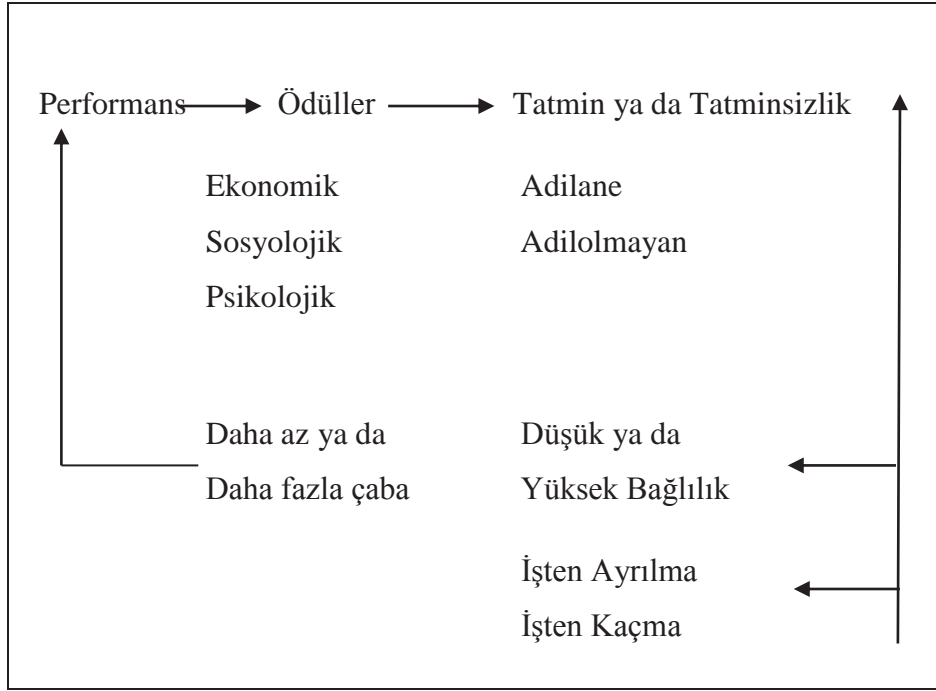
Performans, bireyin kendisine verilmiş olan görevi veya üstlenmiş olduğu işi hakkıyla ifa edebilmek için göstermiş olduğu çabaların tümü olarak ifade edilebilir. Kişinin performansı belli durumlara da bağlı olabilmektedir. Örneğin; sahip olduğu yetenek, nitelik bunlardan bazılarıdır. Kişi bir işi başarabilme adına göstermiş olduğu performans sonucunda ödüllendirildiği takdirde iş tatmini de artış gösterecektir. İş tatmini artan birey, daha sonra alacağı görevlerde de yüksek performans gösterecektir (Barutçugil, 2013: 390).

İş tatmini ve performans arasında ilişki olup olmadığına dair yapılan çalışmaların çoğunda iki kavram arasında güçlü ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durum ile ilgili yapılan farklı çalışmalarda ise iki kavram arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilmesi için, işgörenlerin kişilik özellikleri, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi destekleyici bileşenlerin olması gerektiği ifade edilmiştir. (Özcan, 2011: 118)

İşgörenin performansını aşağı doğru çeken bir diğer etken iş güvensizliğidir. Bir işgörenin iş güvencesinden mahrum olması iş tatminini etkilemekte, iş tatmini olumsuz olarak etkilenen bireyin performansı da bununla doğru orantılı olarak negatif olarak etkilenmektedir. (Keser, 2006: 120).

Şekil 4’de işgörenin sergilemiş olduğu performansa karşın aldığı ödülü kıyaslayarak bir tatmin ya da tatminsizlik durumuna düşmesi ve bu durum neticesinde de örgütüne karşı belli bir bağlılık geliştirmesi durumu açıklanmıştır.

**Şekil 4: Performans-Tatmin-Çaba Döngüsü**



SOLMUŞ, Tarık, (2004), *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler*, Beta Yayınevi, İstanbul.

## 2.6. İŞ TATMİNİNİ ARTIRMA YOLLARI

### 2.6.1. İş Rotasyonu

İşlerin en ince noktasına kadar özelleşmesi ve uzmanlaşma gerektirmesi sonucunda olumlu sonuçların yanı sıra işi tekdüzeleştirmek gibi bir sıkıntı da ortaya çıkmıştır. İşte bu sıkıntıyı aşabilmek adına yöneticiler çalışanlarını farklı işlerde çalıştırma yöntemi benimsemişlerdir. Böyle bir yöntemin uygulanması sonucunda çalışanlar hem tekdüzelikten kurtulmakta hem de öz yeteneklerine ilave yetenekler kazanma şansı yakalamaktadırlar (Türk, 2007: 101). İş rotasyonunun yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- ✓ Bir işçi birden fazla iş gördüğü için birden fazla işi öğrenir,
- ✓ Yine farklı departmanlarda çalıştığı için beceri düzeyi yükselir,
- ✓ Birçok farklı ürünün üretildiği departmanlarda çalıştığı için her bir ürünün üretilmesinde başarı duygusu artar,
- ✓ Yine geniş bir iş yelpazesinde çalıştığı için farklı insanlar ile tanışacağından sosyal bir çevre edinecektir (Eren, 1998: 194).

İş rotasyonu bazen o derece ehemmiyet kesbeder ki bazen çalışanların dinlendikleri zamandan bile daha fazla fayda sağlayabilmektedir. Tabi ki birçok unsur için geçerli olduğu gibi iş rotasyonu da her iş için geçerli olmamaktadır. Bu nedenlerden ötürü iş rotasyonu gerçekleştirmek veya sürekli şekilde aynı işte çalışmak arasında bir seçim söz konusu olduğu zaman bunu işin cinsine ve bu işte çalışacak işgörenin yeteneğine göre belirlenmelidir. Fakat iş rotasyonu konusunda karar çalışanlara bırakıldığı takdirde çalışanların verilecek işi kabul etmeleri de daha kolay olur. (Eren, 2010: 194).

### **2.6.2. İşin Zenginleştirilmesi**

İş zenginleştirme, çalışanların nazarında işi daha anlamlı kılmak adına Motivasyon Teorisinin sistematik bir biçimde uygulanması sonucu elde edilen bir olgudur. Bu olgu hem kişilerin şahsi amaçlarını hem de mensubu buldukları işletmenin amaçlarını birbirlerini destekleyecek bir biçimde bir araya getirmek amaçlı uygulanan bir gayrettir. İşin zenginleştirilmesi ile anlatılmak istenen; işgörene, üstlenmiş olduğu iş ile ilgili daha fazla söz hakkı tanıma ve işin doğruluğu hakkında karar verme aşamasında sorumluluk vermekle işin temel mantalitesinde değişiklik yapma durumudur (Baysal, 1993: 31).

Bu kavram da çalışanın sadece işin yerine getirilmesinde değil aynı zaman da işin planlamasına, nasıl yapılacağına dair planlara da iştirak etmesini sağlamasıdır. Bu sayede, çalışan işi daha fazla tanıma şansı yakalayacak, kendini geliştirme fırsatı bulacak ve daha fazla çalışma hırslı oluşturarak işletme içinde pozitif bir yarar sağlayacaktır. (Eren, 2010: 548).

Bu sistem temel de iş hayatının niteliği ve kalitesi ile ilgilidir. Bu olguyu benimseyenler yönetici olarak nitelendirilmeyenlere daha fazla sorumluluk yüklemek

isterler. Bu sayede daha fazla çalışan karar verme sürecine katılarak otoritenin minimum seviye de kalmasına katkı sağlayacaktır.

### **2.6.3. İş Genişletme**

İş genişletme, işe ilişkin farklı görevlerin bir araya getirilmesi olarak tanımlanabilir. Mesela; araştırma görevlisi olarak çalışan bir bireye ders kaydı yaptırılması, sınavlarda gözetmenlik verilmesi gibi ekstra görevlerin eklenmesi durumudur. İş genişletme de, iş rotasyonun da olduğu gibi çalışmanı tekdüzelikten kurtarmaya yardımcı olmaktadır. (Bingöl, 2003: 4).

İş genişletme iki farklı şekilde olabilir;

- ✓ Yatay İş Genişletme
- ✓ Dikey İş Genişletme

Yatay iş genişletme de elde edilmek istenen, işin içeriğinin daha çok alt işlerde toplanması şeklinde uygulanmasıdır. Bu uygulama ile işgören sürekli biçimde farklı işlere geçmeyecek, aynı işin içerisinde farklı görevler üstlenecek ve bu da iş tatminini artmasına neden olacaktır.

Dikey iş genişletme ise iş zenginleştirme ile yakın anlamlar ifade etmektedir. Dikey iş genişletme de işgören işi ile ilgili daha geniş yetkiler kazanmaktadır. (Telman, Ünsal, 2004: 144)

### 3. BÖLÜM

#### İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEŞİMİ: İSTANBUL GÜMRÜK VE TİCARET BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ'NDE BİR ARAŞTIRMA

##### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, İstanbul Gümrük ve Ticaret 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 ise Merkez Bankası çalışanları ile ilgili yaptığı çalışmalar bahsi geçen kurumlardan sadece birkaçıdır. Fakat çalışma öncesi yapılan araştırmalarda Gümrük ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde çalışan personel için böyle bir çalışmaya rastlanılmamış ve bu konuda bir eksiklik olduğu görülmüştür.

Üstlenmiş olduğu misyon ile ülkemizi gümrük hizmetlerinin ve ticaretin en kolay ve güvenli şekilde yapıldığı bir dünya devi haline getirmek olan Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın 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 gümrük ve ticaret bakanlığı İstanbul bölge müdürlüğü açısından elde edilen sonuçların faydalı olacağı düşünülmüştür.

### 3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

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

#### 3.2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Gümrük ve Ticaret Bakanlığı İstanbul Bölge Müdürlüğü'nde çalışan personel oluşturmaktadır. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q \text{ (Salant ve Dilman, 1994: 55)}$$

*N*: *Hedef kitledeki birey sayısı*

*n*: *Örnekleme alınacak birey sayısı*

*p*: *İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)*

*q*: *İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)*

*t*: *Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer*

*d*: *Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen  $\pm$  örnekleme hatasıdır.*

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında,  $\pm$  % 10 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü  $n = 186$  olarak hesaplanmıştır.

Bu çerçevede anket soruları tesadüfi olarak belirlenen 200 personele uygulanmış ve 186 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Sonuç olarak araştırma bulgularının % 95 güven aralığında,  $\pm$  % 5 örnekleme hatası ile genellenebileceği söylenebilir.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLILIKLARI

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı İstanbul Bölge Ticaret Müdürlüğü<sup>1</sup>'nde çalışan personeller, çalışmamızın evrenini oluşturmaktadır. Fakat zaman, ulaşım, maliyet vb. kısıtlılıklardan kaynaklanan sebepler ile kurum bünyesinde çalışan tüm personele ulaşılabilmesi nedeni ile, İstanbul'un yalnızca bir yakasında ve ana gümrük müdürlüklerinde(kara, liman ve bölge müdürlüğü) çalışan personel seçilmiş (kolayda örnekleme yöntemi) ve bu müdürlüklerde bulunan 200 personel araştırmamızın örneklem grubunu teşkil etmiştir. Araştırmanın yapılabilmesi adına İstanbul Bölge Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmış, belirlenen 200 personelin hepsine ulaşılmış fakat hedeflenen 200 anketin 186 tanesi geri dönmüştür. Bu sonuçlara göre anketin cevaplanma oranı % 93 olarak elde edilmiştir.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLER

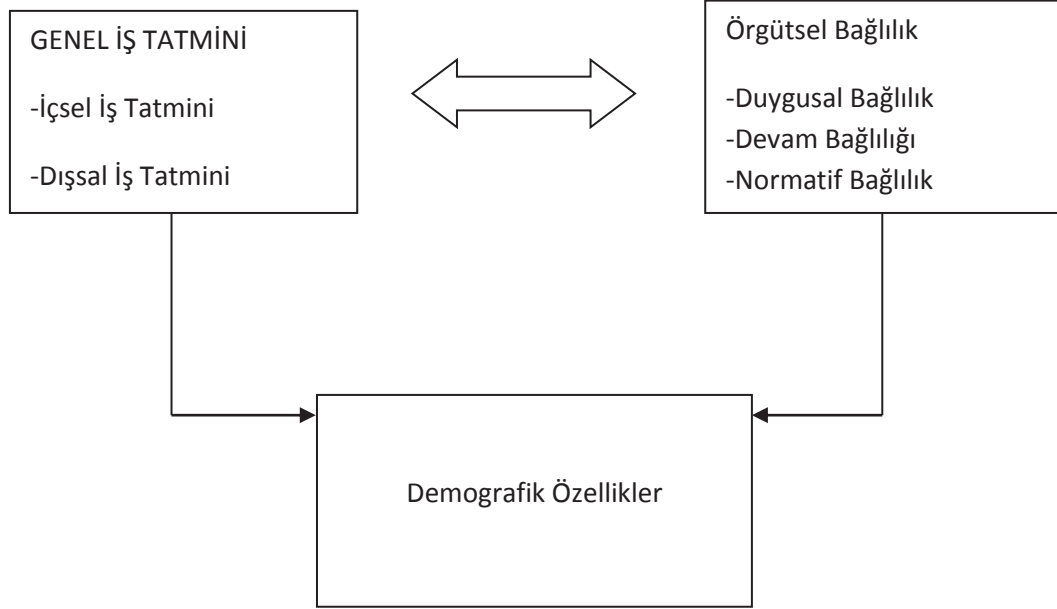
Bu araştırma, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı İstanbul Bölge Müdürlüğü'nde çalışan personelin örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri ve demografik özelliklerinin etkileşimini incelemeye yönelik tanımlayıcı bir araştırma olarak belirlenmiştir. Araştırmada, genel iş tatmininin örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile demografik özellikler arasındaki ilişkisi ayrıca örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve alt boyutları ile demografik özellikler arasındaki ilişkisinin ne düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

---

<sup>1</sup> Osmanlı İmparatorluğu döneminden itibaren ülkemizin ticari hayatını önemli ölçüde düzenleyen, vergi, fon vb. mali yüklerin tahakkuk ve tahsilatını yapan Gümrük ve Ticaret Bakanlığı gibi bünyesinde bulunan İstanbul Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü'nde aynı öneme haiz olarak Osmanlı İmparatorluğu döneminde Eminönü Meydanı'nda faaliyetlerine başlamıştır. Günümüze kadar birçok yangın, tadilat gibi süreçlerden geçen Müdürlük Binası son olarak 2014 yılında Bakırköy'de bulunan yeni hizmet binasına taşınarak burda hizmet vermeye başlamıştır.

Araştırma modeli şekil 5’te görülmektedir.

**Şekil 5: Araştırman Modeli**



Yukarıda ki şekilde de görüldüğü gibi araştırmamız; örgütsel bağlılık, iş tatmin düzeyleri ve demografik özellikler arasındaki etkileşimi incelemektedir.

### **Hipotezler:**

#### **a) Örgütsel Bağlılık-Demografik Değişkenler Etkileşimi**

Örgütsel bağlılık ve demografik değişkenler arasındaki etkileşimi inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Daha önce yapılan araştırmalar arasında birçok farklı bulgu elde edilmiştir. Bu araştırmalardan 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 sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel bağlılık ve medeni durum arasındaki etkileşimle ilgili banka çalışanları üzerinde bir çalışma yapan Gündoğan (2009: 91) medeni duruma göre örgütsel bağlılığın farklılaştığını ve evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Aynı çalışmada Gündoğan (2009: 93) örgütsel



bağlılık düzeylerine verilen cevaplar neticesinde katılımcıların yaş grubuna bağlı olarak istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği neticesine varmıştır. Elde edilen sonuca göre yaşı daha büyük olan çalışanlar kurumlarına daha fazla bağlılık göstermektedir. Agun'un (2011: 93) çalışmasında ise yaş değişkeninin örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olmadığı fakat medeni durumun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu ve evli olan işgörenlerin literatürde ifade edilen duruma paralel olarak bekar işgörelere göre kurumlarına daha fazla bağlı olduğu saptanmıştır.

Yıldız (2010: 113)'ın tekstil çalışanları ile yaptığı araştırmada örgütsel bağlılığın eğitim durumu ile etkileşiminin incelenmesi neticesinde örgütsel boyutun alt boyutlarından devam bağlılığının anlamlı olarak farklılaştığı ve eğitim durumu yükseldikçe bağlılığın da buna ters orantılı olarak azaldığı neticesine ulaşılmıştır. Bir başka çalışmada ise Eğilmezkol (2011: 92) bir kamu bankası çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmiş ve çalışanların duygusal bağlılık puanlarının, eğitim durumunu belirtir gruplar arasında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılık öğelerinin ise çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık oluşturduğunu belirlemiştir.

Kurumda çalışılan süre ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki etkileşimle ilgili Küçük (2012: 91) Çanakkale'de banka çalışanları üzerinde bir çalışma yapmış ve grup ortalamaları arasındaki farkı istatistiksel açıdan anlamlı bulmuştur. Elde edilen sonuca göre kurumda çalışılan süre arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin de arttığı görülmüştür.

Örgütsel bağlılık düzeylerinin aylık ücret değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak için bir çalışma yapan Küçük (2012: 94) bu çalışma sonucunda ücret düzeyinin grup ortalamaları üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulmamıştır. Araştırma ile ilgili bağlılık düzeyleri için oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1a: İşgörenlerin bağlılık düzeyleri cinsiyete göre farklılık gösterir.

H1b: İşgörenlerin bağlılık düzeyleri yaşa göre farklılık gösterir.

H1c: İşgörenlerin bağlılık düzeyleri medeni duruma göre farklılık gösterir.

H1d: İşgörenlerin bağlılık düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H1e: İşgörenlerin bağlılık düzeyleri kurumdaki göreve göre farklılık gösterir.

H1f: İşgörenlerin bağlılık düzeyleri aylık ücrete göre farklılık gösterir.

H1g: İşgörenlerin bağlılık düzeyleri kurumdaki çalışma süresine göre farklılık gösterir.

#### **b) İş Tatmini-Demografik Değişkenler Etkileşimi**

İş Tatmini ve demografik değişkenlerin etkileşimi üzerine de literatürde birçok araştırma yapılmış ve farklı sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmamız ile ilgili bulgulara geçmeden önce benzer çalışmaların sonuçlarını görebiliriz.

Cinsiyet ve iş tatmini etkileşimini inceleyen Kaya (2013: 105) katılımcıların iş tatmini düzeylerinde cinsiyet bakımından bir farklılık olduğunu saptamıştır. Bu sonuca göre erkeklerin tatmin düzeyleri kadınlarınkinden anlamlı derecede daha yüksektir. Sağlık çalışanları üzerine bir çalışma yapan Çelik (2012: 147) ise Kaya'nın aksine iş tatmin düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Toker (2007: 104) yaptığı çalışmada, evli çalışanlarla bekar çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında farklılık bulunmadığını saptamıştır. Bu sonuca benzer biçimde Bilgiç de (1998: 552) araştırmasında, medeni durumun iş tatmini üzerinde etkili olmadığını ortaya koymuştur.

Bir başka değişken olan yaş ile iş tatmini etkileşimini dershanede çalışan öğretmenler açısından araştıran Bozkurt (2013: 71) literatürde ifade edildiği gibi yaş ile iş tatmininin doğru orantılı olduğu ve yaşı daha büyük olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin de o derece yüksek olduğunu saptamıştır. Benzer bir çalışmada ise

Akçadağ ve Özdemir (2005: 181) yaş ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç elde edememiştir.

Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama çalışması yapan Akıncı (2002: 18) eğitim durumunun iş tatmini ile istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde olmadığını belirlemiştir.

Kaya (2013: 111)'nin otomotiv sektöründe çalışanlar üzerine yaptığı araştırma da kurumda çalışılan süre ile iş tatmini etkileşiminden elde ettiği bir diğer sonuçta da bireylerin iş tatmini düzeyinin kurumda çalışma süresine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Aksungur'un (2009: 90) ebe ve hemşireler üzerine yaptığı çalışmada ise işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin çalışılan süreye göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ve ebe ve hemşirelerin çalışma süresi arttıkça iş tatmin düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma ile ilgili iş tatmin düzeyleri için oluşturulan hipotezlerde aşağıdaki gibidir:

H2a: İşgörenlerin iş tatmini cinsiyete göre farklılık gösterir.

H2b: İşgörenlerin iş tatmini yaşa göre farklılık gösterir.

H2c: İşgörenlerin iş tatmini medeni duruma göre farklılık gösterir.

H2d: İşgörenlerin iş tatmini eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H2e: İşgörenlerin iş tatmini kurumdaki göreve göre farklılık gösterir.

H2f: İşgörenlerin iş tatmini aylık ücrete göre farklılık gösterir.

H2g: İşgörenlerin iş tatmini kurumdaki çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H2h: İşgörenlerin iş tatmini toplam iş tecrübesine göre farklılık gösterir.

### c) Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini Etkileşimi

Otomotiv sektöründe çalışan personelin örgütsel bağlılık-iş tatmini etkileşimini inceleyen Kaya (2013: 133) her iki bileşen içinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulmuştur. Elde ettiği sonuçlara göre örgütsel bağlılık düzeyleri

arttıkça iş tatmin düzeyleri artmakta, iş tatmin düzeyleri de arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri artmaktadır.

Bir bisküvi firmasında çalışan 101 işgören üzerinde araştırma yapan Mamedov'da (2013: 87) aynı şekilde iş tatmini-örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulmuş ve aralarındaki etkileşimi de pozitif olarak saptamıştır.

H3a: Örgütsel Bağlılık arttıkça İş Tatmini artar.

H3b: İş Tatmini arttıkça Örgütsel Bağlılık artar.

### 3.5. VERİ TOPLAMA ARACI

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 yararlanılmıştır.

Yapılan araştırmalar neticesinde örgütsel bağlılık ve iş tatmini seviyesini ölçebilmek için çeşitli ölçekler geliştirildiği görülmüştür. Bu ölçeklerden örgütsel bağlılık için, daha önce yapılan araştırmalara göre Türk kültürüne en fazla uyum sağlayabilecek ve geçerli olabilecek ölçeğin Allen ve Meyer'in "Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli" olduğu görülmüştür. (Allen ve Meyer, 1991: 43). Wasti'nin (2002: 535) gözlemlerine göre Meyer ve Allen'in geliştirdiği bu ölçeğe göre, "duygusal bağlılık", "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" türlerini Türk çalışanlar davranış olarak sergilemektedir. Araştırmamızda 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 Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3: Örgütsel Bağlılık Ölçek Numaraları**

| 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 |

İş tatminini ölçmek için ise 20 sorudan oluşan Minnesota İş Tatmini Ölçeği Kısa Formu kullanılmıştır. Ölçeğin derecelendirilmesinde yine beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte kullanılan boyutların karşılık olarak geldiği numaralar yine aşağıdaki tablo da gösterilmiştir.

**Tablo 4: İş Tatmini Ölçek Numaraları**

| 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            |

Yukarıdaki tabloda ifade edilen İş Tatmini Ölçek boyutlarından içsel iş tatminine karşılık gelen maddeler başarı, tanınma, işin kendisi, işin sorumluluğu gibi işin içsel niteliğine ve çalışanların işle ilgili hissettiklerini ölçmeyi amaçlayan sorulardır. Dışsal iş tatmini boyutu ise; denetim şekli, yönetici ve astlarla ilişkiler, iş yerine ilişkin çalışma koşulları ve ücret gibi işgörenlerin işletmeyle ilgili neler düşündüğünü anlamaya yönelik sorulardır.

### 3.6. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey Post Hoc testi kullanılmıştır. Eğitim durumu ile ilgili gruplar arası karşılaştırmalarda ise Kruskal Wallis H-Testi uygulanmıştır.

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Değişkenlerin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları, örgütsel bağlılık ölçeği için 0.911 ve iş tatmini ölçeği için ise 0.812 çıkmıştır. Değişkenlerin anlam düzeyleri  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ölçek aralığında olduğundan dolayı ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir diyebiliriz.

### **3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLAR**

Bu bölümde araştırmaya katılan Gümrük çalışanlarından ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

#### **3.7.1. Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı**

Verilerin analiz edilmesi ve bu analizlere göre yorumlama yapılmasında öncelikli olarak, işgörenlerin anket formunda demografik özellikler kısmındaki sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda örneklem grubunun genel yapısını belirleyici sıklık ve yüzde değerleri belirlenmiştir. Tablo 5'te de ifade edilen bu sıklık ve yüzde değerleri tablo ile gösterilmiştir.

**Tablo 5: Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı**

| Tablolar      | Gruplar                | Frekans(n) | Yüzde (%) |
|---------------|------------------------|------------|-----------|
| Cinsiyet      | Erkek                  | 110        | 59,1      |
|               | Kadın                  | 76         | 40,9      |
|               | Toplam                 | 186        | 100,0     |
| Yaş           | 21-25 Yaş              | 45         | 24,2      |
|               | 26-35 Yaş              | 113        | 60,8      |
|               | 36 Yaş Ve üstü         | 28         | 15,1      |
|               | Toplam                 | 186        | 100,0     |
| Medeni Durumu | Evli                   | 75         | 40,3      |
|               | Bekar                  | 111        | 59,7      |
|               | Toplam                 | 186        | 100,0     |
| Eğitim Durumu | Lise                   | 10         | 5,3       |
|               | Ön Lisans              | 20         | 10,8      |
|               | Lisans                 | 143        | 76,9      |
|               | Lisansüstü             | 13         | 7,0       |
|               | Toplam                 | 186        | 100,0     |
| Görevi        | Gümrük Memuru          | 125        | 67,2      |
|               | Gümrük Muhafaza Memuru | 38         | 20,4      |
|               | Gümrük Muayene Memuru  | 23         | 12,4      |
|               | Toplam                 | 186        | 100,0     |
| Aylık ücreti  | 1501-2500 Tl           | 36         | 19,4      |
|               | 2501-3500 Tl           | 103        | 55,4      |
|               | 3501 Tl Ve üzeri       | 47         | 25,3      |
|               | Toplam                 | 186        | 100,0     |

|                          |                  |     |       |
|--------------------------|------------------|-----|-------|
| Kurumdaki Çalışma Süresi | 3 Yıl Ve Aşağısı | 137 | 73,7  |
|                          | 4-9 Yıl          | 24  | 12,9  |
|                          | 10 Yıl Ve üzeri  | 25  | 13,4  |
|                          | Toplam           | 186 | 100,0 |
| Toplam İş Tecrübesi      | 3 Yıl Ve Aşağısı | 93  | 50,0  |
|                          | 4-9 Yıl          | 53  | 28,5  |
|                          | 10 Yıl Ve üstü   | 40  | 21,5  |
|                          | Toplam           | 186 | 100,0 |

Demografik değişkenlere ait sorulan kişisel bilgilere dair maddelerin ilki cinsiyet değişkenidir. Tablo 5'te de görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet değişkenine göre dağılımları incelendiğinde toplam işgören sayısı olan 186 personelin 110'u (%59,1) erkek, 76'sı (%40,9) kadın olarak dağılmaktadır.

Demografik değişkenlere ait sorulan kişisel bilgilere dair maddelerin ikincisi yaş değişkenidir. Çalışanların yaşı ise 21-25, 26-35, 36 ve üzeri olmak üzere 3 kategoriye ayrılmıştır. Bu çalışanların yaş değişkenine göre 45'inin (%24,2) 21-25 yaş, 113'ünün (%60,8) 26-35 yaş, 28'inin ise (%15,1) 36 yaş ve üstü olarak dağıldığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre çalışanların %85 gibi büyük çoğunluğunu genç ve orta yaş grubunun oluşturduğu saptanmıştır.

Demografik değişkenlere ait sorulan kişisel bilgilere dair maddelerin üçüncüsü medeni durum değişkenidir. Çalışanların medeni durumu değişkenine göre 75'i (%40,3) evli, 111'i (%59,7) bekar olarak dağılmaktadır. Araştırmaya katılan grubun büyük çoğunluğunu bekar grup temsil etmektedir.

Demografik değişkenlere ait sorulan kişisel bilgilere dair maddelerin dördüncüsü eğitim durum değişkenidir. Çalışanların eğitim durumu değişkenine göre 10'u (%5,4) lise, 20'si (%10,8) ön lisans, 143'ü (%76,9) lisans, 13'ü (%7,0) lisansüstü olarak dağılmaktadır. Çalışmaya katılan işgörenlerin eğitim düzeylerinin yüksek



oluşu çalışmanın doğru algılanabilmesi açısından olumlu bir katkı sağlamıştır denilebilir.

Demografik değişkenlere ait sorulan kişisel bilgilere dair maddelerin beşincisi görev değişkenidir. Çalışanların görev değişkenine göre 125'i (%67,2) gümrük memuru, 38'i (%20,4) gümrük muhafaza memuru, 23'ü (%12,4) gümrük muayene memuru olarak dağılmaktadır.

Demografik değişkenlere ait sorulan kişisel bilgilere dair maddelerin altıncısı aylık ücret değişkenidir. Çalışanların aylık ücreti değişkenine göre 36'sı (%19,4) 1501-2500 TL, 103'ü (%55,4) 2501-3500 TL, 47'si (%25,3) 3501 TL ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Demografik değişkenlere ait sorulan kişisel bilgilere dair maddelerin yedincisi kurumdaki çalışma süresi değişkenidir. Çalışanların kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre 137'si (%73,7) 3 yıl ve aşağısı, 24'ü (%12,9) 4-9 yıl, 25'i (%13,4) 10 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenler içerisinde en yüksek orana sahip grubu 3 yıl ve aşağısının oluşturduğu görülmektedir.

Demografik değişkenlere ait sorulan kişisel bilgilere dair maddelerin sonuncusu toplam iş tecrübesi değişkenidir. Çalışanların toplam iş tecrübesi değişkenine göre 93'ü (%50) 3 yıl ve aşağısı, 53'ü (%28,5) 4-9 yıl, 40'ı (%21,5) 10 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır.

### **3.7.2. Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeylerinin Ortalamaları**

Tablo 6'da araştırmaya katılan işgörenlerin kurumlarına düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç seviyedeki bağlılık derecesinden hangisi ile bağlı olduğu saptanmaya çalışılmıştır.

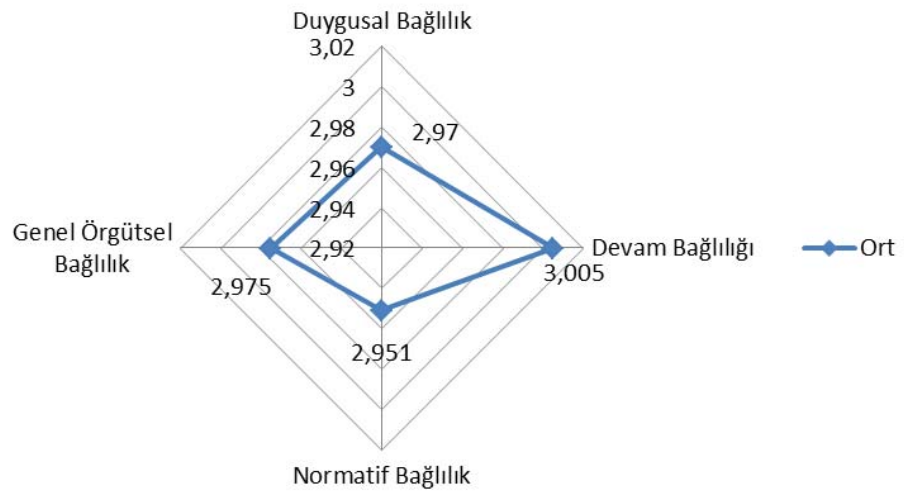
**Tablo 6: Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Ortalamaları**

|                         | N   | Ort   | Ss    | Min.  | Max.  |
|-------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| Duygusal Bağlılık       | 186 | 2,970 | 0,284 | 2,170 | 3,670 |
| Devam Bağlılığı         | 186 | 3,005 | 0,708 | 1,330 | 4,830 |
| Normatif Bağlılık       | 186 | 2,951 | 0,690 | 1,170 | 4,830 |
| Genel Örgütsel Bağlılık | 186 | 2,975 | 0,353 | 2,110 | 3,830 |

Araştırmaya katılan gümrük çalışanlarının örgütsel bağlılık unsurlarının ortalamaları incelendiğinde, “duygusal bağlılık ” düzeyi ortalamasının (2,970); “devam bağlılığı” düzeyi ortalamasının (3,005); “normatif bağlılık” düzeyi ortalamasının (2,951); “genel örgütsel bağlılık” düzeyi ortalamasının (2,975) düzeyde olduğu görülmektedir.

Şekil 6’da da araştırmaya katılan işgörenlerin kurumlarına düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç seviyede ki bağlılık derecesinden hangisine hangi seviyede bağlı olduğu grafik yardımı ile gösterilmeye çalışılmıştır.

**Şekil 6: Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Ortalamaları**



Tablo 7’de araştırmaya katılan işgörenlerin kurumlarına düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç seviyedeki tatmin derecesinden hangisini göstermiş olduğu saptanmaya çalışılmıştır.

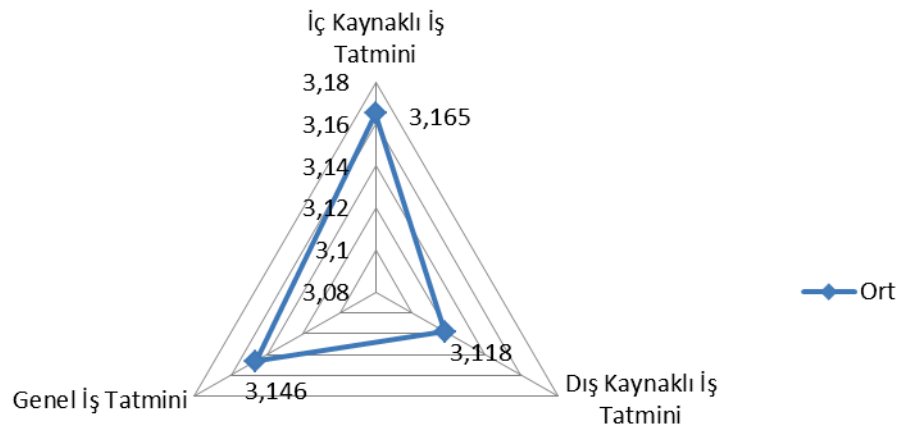
**Tablo 7: Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Ortalamaları**

|                         | N   | Ort   | Ss    | Min.  | Max.  |
|-------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| İç Kaynaklı İş Tatmini  | 186 | 3,165 | 0,735 | 1,330 | 5,000 |
| Dış Kaynaklı İş Tatmini | 186 | 3,118 | 0,757 | 1,380 | 5,000 |
| Genel İş Tatmini        | 186 | 3,146 | 0,687 | 1,600 | 5,000 |

Araştırmaya katılan gümrük çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “iç kaynaklı iş tatmini ” düzeyi ortalamasının (3,165); “dış kaynaklı iş tatmini” düzeyi ortalamasının (3,118); “genel iş tatmini” düzeyi ortalamasının (3,146) düzeyde olduğu görülmektedir.

şekil 7’de örgütsel bağlılık düzey ortalamalarına benzer olarak gümrük çalışanlarının iş tatmin düzey ortalamalarının grafik üzerindeki konumları gösterilmiştir.

**şekil 7: Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Ortalamaları**



### 3.7.3. Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Bu alt bölümde, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklere bağlı olarak nasıl bir değişim gösterdiği incelenmiştir. Bu amaçla cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, görev süresi ve unvan bağlamında grup karşılaştırmaları yapılmıştır.

**Tablo 8: Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Cinsiyete Göre Ortalamaları**

|                         | Grup  | N   | Ort   | Ss    | t      | p     |
|-------------------------|-------|-----|-------|-------|--------|-------|
| Duygusal Bağlılık       | Erkek | 110 | 2,989 | 0,297 | 1,096  | 0,274 |
|                         | Kadın | 76  | 2,943 | 0,263 |        |       |
| Devam Bağlılığı         | Erkek | 110 | 3,027 | 0,776 | 0,527  | 0,581 |
|                         | Kadın | 76  | 2,972 | 0,599 |        |       |
| Normatif Bağlılık       | Erkek | 110 | 2,915 | 0,713 | -0,845 | 0,399 |
|                         | Kadın | 76  | 3,002 | 0,657 |        |       |
| Genel Örgütsel Bağlılık | Erkek | 110 | 2,977 | 0,378 | 0,096  | 0,924 |
|                         | Kadın | 76  | 2,972 | 0,316 |        |       |

Araştırmaya katılan gümrük çalışanlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Bu durumda “H1a hipotezi” kabul edilmemiştir.

**Tablo 9: Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaşa Göre Ortalamaları**

|                         | Grup           | N   | Ort   | Ss    | F     | p            | Fark                               |
|-------------------------|----------------|-----|-------|-------|-------|--------------|------------------------------------|
| Duygusal Bağlılık       | 21-25 Yaş      | 45  | 2,948 | 0,284 | 1,750 | 0,177        |                                    |
|                         | 26-35 Yaş      | 113 | 2,999 | 0,282 |       |              |                                    |
|                         | 36 Yaş Ve üstü | 28  | 2,893 | 0,284 |       |              |                                    |
| Devam Bağlılığı         | 21-25 Yaş      | 45  | 2,844 | 0,664 | 3,453 | <b>0,034</b> | <b>3 &gt; 1</b>                    |
|                         | 26-35 Yaş      | 113 | 2,999 | 0,674 |       |              |                                    |
|                         | 36 Yaş Ve üstü | 28  | 3,286 | 0,839 |       |              |                                    |
| Normatif Bağlılık       | 21-25 Yaş      | 45  | 2,974 | 0,686 | 2,778 | 0,065        |                                    |
|                         | 26-35 Yaş      | 113 | 2,876 | 0,722 |       |              |                                    |
|                         | 36 Yaş Ve üstü | 28  | 3,214 | 0,488 |       |              |                                    |
| Genel Örgütsel Bağlılık | 21-25 Yaş      | 45  | 2,922 | 0,341 | 3,456 | <b>0,034</b> | <b>3 &gt; 1</b><br><b>3 &gt; 2</b> |
|                         | 26-35 Yaş      | 113 | 2,958 | 0,341 |       |              |                                    |
|                         | 36 Yaş Ve üstü | 28  | 3,131 | 0,392 |       |              |                                    |

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,750$ ;  $p=0,177>0.05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,453$ ;  $p=0.034<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. 36 yaş ve

üstü olanların devam bağlılığı puanları ( $3,286 \pm 0,839$ ), 21-25 yaş olanların devam bağlılığı puanlarından ( $2,844 \pm 0,664$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=2,778$ ;  $p=0,065 > 0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,456$ ;  $p=0,034 < 0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. 36 yaş ve üstü olanların genel örgütsel bağlılık puanları ( $3,131 \pm 0,392$ ), yaşı 21-25 yaş olanların genel örgütsel bağlılık puanlarından ( $2,922 \pm 0,341$ ) yüksek bulunmuştur. 36 yaş ve üstü olanların genel örgütsel bağlılık puanları ( $3,131 \pm 0,392$ ), 26-35 yaş olanların genel örgütsel bağlılık puanlarından ( $2,958 \pm 0,341$ ) yüksek bulunmuştur.

Bu durumda “H1b: Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinde yaş bakımından bir farklılık vardır” hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 10: Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Medeni Durumuna Göre Ortalamaları**

|                         | Grup  | N   | Ort   | Ss    | t      | p     |
|-------------------------|-------|-----|-------|-------|--------|-------|
| Duygusal Bağlılık       | Evli  | 75  | 2,973 | 0,289 | 0,114  | 0,909 |
|                         | Bekar | 111 | 2,969 | 0,282 |        |       |
| Devam Bağlılığı         | Evli  | 75  | 2,956 | 0,714 | -0,774 | 0,440 |
|                         | Bekar | 111 | 3,038 | 0,705 |        |       |
| Normatif Bağlılık       | Evli  | 75  | 2,942 | 0,713 | -0,138 | 0,891 |
|                         | Bekar | 111 | 2,957 | 0,678 |        |       |
| Genel Örgütsel Bağlılık | Evli  | 75  | 2,957 | 0,395 | -0,576 | 0,566 |
|                         | Bekar | 111 | 2,988 | 0,323 |        |       |

Araştırmaya katılan gümrük çalışanlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Bu durumda “H1c hipotezi” kabul edilmemiştir.

**Tablo 11: Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları**

|                         | Grup       | N   | Ort   | Ss    | KW     | p            | Fark                    |
|-------------------------|------------|-----|-------|-------|--------|--------------|-------------------------|
| Duygusal Bağlılık       | Lise       | 10  | 3,033 | 0,219 | 1,009  | 0,799        |                         |
|                         | Ön Lisans  | 20  | 3,000 | 0,315 |        |              |                         |
|                         | Lisans     | 143 | 2,964 | 0,283 |        |              |                         |
|                         | Lisansüstü | 13  | 2,949 | 0,315 |        |              |                         |
| Devam Bağlılığı         | Lise       | 10  | 3,850 | 0,631 | 13,263 | <b>0,004</b> | 1 > 2<br>1 > 3<br>1 > 4 |
|                         | Ön Lisans  | 20  | 2,925 | 0,845 |        |              |                         |
|                         | Lisans     | 143 | 2,967 | 0,672 |        |              |                         |
|                         | Lisansüstü | 13  | 2,885 | 0,563 |        |              |                         |
| Normatif Bağlılık       | Lise       | 10  | 3,317 | 0,580 | 10,085 | <b>0,018</b> | 1 > 3<br>1 > 4<br>2 > 4 |
|                         | Ön Lisans  | 20  | 3,242 | 0,632 |        |              |                         |
|                         | Lisans     | 143 | 2,911 | 0,690 |        |              |                         |
|                         | Lisansüstü | 13  | 2,654 | 0,679 |        |              |                         |
| Genel Örgütsel Bağlılık | Lise       | 10  | 3,400 | 0,304 | 17,654 | <b>0,001</b> | 1 > 2<br>1 > 3<br>1 > 4 |
|                         | Ön Lisans  | 20  | 3,056 | 0,396 |        |              |                         |
|                         | Lisans     | 143 | 2,948 | 0,335 |        |              |                         |
|                         | Lisansüstü | 13  | 2,829 | 0,285 |        |              |                         |

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0.05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini



belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=13,263;  $p=0,004<0.05$ ). Buna göre; eğitim durumu lise olanların devam bağlılığı puanları ( $3,850 \pm 0,631$ ), eğitim durumu ön lisans olanların devam bağlılığı puanlarından ( $2,925 \pm 0,845$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lise olanların devam bağlılığı puanları ( $3,850 \pm 0,631$ ), eğitim durumu lisans olanların devam bağlılığı puanlarından ( $2,967 \pm 0,672$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lise olanların devam bağlılığı puanları ( $3,850 \pm 0,631$ ), eğitim durumu lisansüstü olanların devam bağlılığı puanlarından ( $2,885 \pm 0,563$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=10,085;  $p=0,018<0.05$ ). Buna göre; eğitim durumu lise olanların normatif bağlılık puanları ( $3,317 \pm 0,580$ ), eğitim durumu lisans olanların normatif bağlılık puanlarından ( $2,911 \pm 0,690$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lise olanların normatif bağlılık puanları ( $3,317 \pm 0,580$ ), eğitim durumu lisansüstü olanların normatif bağlılık puanlarından ( $2,654 \pm 0,679$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu ön lisans olanların normatif bağlılık puanları ( $3,242 \pm 0,632$ ), eğitim durumu lisansüstü olanların normatif bağlılık puanlarından ( $2,654 \pm 0,679$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=17,654;  $p=0,001<0.05$ ). Buna göre; eğitim durumu lise olanların genel örgütsel bağlılık puanları ( $3,400 \pm 0,304$ ), eğitim durumu ön lisans olanların genel örgütsel bağlılık puanlarından ( $3,056 \pm 0,396$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lise olanların genel örgütsel bağlılık puanları ( $3,400 \pm 0,304$ ), eğitim durumu lisans olanların genel örgütsel bağlılık puanlarından ( $2,948 \pm 0,335$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lise olanların genel örgütsel bağlılık puanları ( $3,400 \pm 0,304$ ), eğitim

durumu lisansüstü olanların genel örgütsel bağlılık puanlarından ( $2,829 \pm 0,285$ ) yüksek bulunmuştur.

Bu durumda “H1d: Katılımcıların örgütsel bağlılık unsurlarında eğitim durumu bakımından bir farklılık vardır” hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 12: Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Göreve Göre Ortalamaları**

|                         | Grup                   | N   | Ort   | Ss    | F     | p     |
|-------------------------|------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| Duygusal Bağlılık       | Gümrük Memuru          | 125 | 2,960 | 0,287 | 0,823 | 0,441 |
|                         | Gümrük Muhafaza Memuru | 38  | 3,022 | 0,288 |       |       |
|                         | Gümrük Muayene Memuru  | 23  | 2,942 | 0,259 |       |       |
| Devam Bağlılığı         | Gümrük Memuru          | 125 | 3,005 | 0,779 | 0,249 | 0,780 |
|                         | Gümrük Muhafaza Memuru | 38  | 3,053 | 0,583 |       |       |
|                         | Gümrük Muayene Memuru  | 23  | 2,920 | 0,455 |       |       |
| Normatif Bağlılık       | Gümrük Memuru          | 125 | 2,980 | 0,706 | 0,343 | 0,710 |
|                         | Gümrük Muhafaza Memuru | 38  | 2,886 | 0,657 |       |       |
|                         | Gümrük Muayene Memuru  | 23  | 2,899 | 0,677 |       |       |
| Genel Örgütsel Bağlılık | Gümrük Memuru          | 125 | 2,982 | 0,374 | 0,318 | 0,728 |
|                         | Gümrük Muhafaza Memuru | 38  | 2,987 | 0,334 |       |       |
|                         | Gümrük Muayene Memuru  | 23  | 2,920 | 0,264 |       |       |

Araştırmaya katılan gümrük çalışanlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının görevi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

Bu durumda “H1e hipotezi” kabul edilmemiştir.

**Tablo 13: Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Aylık Ücrete Göre Ortalamaları**

|                         | Grup             | N   | Ort   | Ss    | F     | p            | Fark       |
|-------------------------|------------------|-----|-------|-------|-------|--------------|------------|
| Duygusal Bağlılık       | 1501-2500 TL     | 36  | 3,000 | 0,298 | 0,392 | 0,677        |            |
|                         | 2501-3500 TL     | 103 | 2,955 | 0,285 |       |              |            |
|                         | 3501 TL ve üzeri | 47  | 2,982 | 0,274 |       |              |            |
| Devam Bağlılığı         | 1501-2500 TL     | 36  | 3,157 | 0,835 | 1,297 | 0,276        |            |
|                         | 2501-3500 TL     | 103 | 2,940 | 0,709 |       |              |            |
|                         | 3501 TL ve üzeri | 47  | 3,028 | 0,585 |       |              |            |
| Normatif Bağlılık       | 1501-2500 TL     | 36  | 3,310 | 0,495 | 6,422 | <b>0,002</b> | 1>2<br>1>3 |
|                         | 2501-3500 TL     | 103 | 2,858 | 0,679 |       |              |            |
|                         | 3501 TL ve üzeri | 47  | 2,879 | 0,763 |       |              |            |
| Genel Örgütsel Bağlılık | 1501-2500 TL     | 36  | 3,156 | 0,337 | 6,473 | <b>0,002</b> | 1>2<br>1>3 |
|                         | 2501-3500 TL     | 103 | 2,918 | 0,346 |       |              |            |
|                         | 3501 TL ve üzeri | 47  | 2,963 | 0,342 |       |              |            |

Araştırmaya katılan gümrük çalışanlarının normatif bağlılık puanları ortalamalarının aylık ücreti değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $F=6,422$ ;  $p=0,002<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Aylık ücreti 1501-2500 TL olan gümrük çalışanlarının normatif bağlılık puanları ( $3,310 \pm 0,495$ ), aylık ücreti 2501-3500 TL olan gümrük çalışanlarının normatif bağlılık puanlarından ( $2,858 \pm 0,679$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan gümrük çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının aylık ücreti değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $F=6,473$ ;  $p=0,002<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Aylık ücreti 1501-2500 TL olan gümrük çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanları ( $3,156 \pm 0,337$ ), aylık ücreti 2501-3500 TL olan gümrük çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanlarından ( $2,918 \pm 0,346$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan gümrük çalışanlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı puanları ortalamalarının aylık ücreti değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır( $p>0.05$ ).

Bu durumda “H1f: Katılımcıların örgütsel bağlılık unsurlarında aylık ücret bakımından bir farklılık vardır” hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 14: Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Ortalamaları**

|                         | Grup             | N   | Ort   | Ss    | F     | p            | Fark                     |
|-------------------------|------------------|-----|-------|-------|-------|--------------|--------------------------|
| Duygusal Bağlılık       | 3 Yıl ve aşağısı | 137 | 2,983 | 0,287 | 2,338 | <b>0,099</b> | <b>2&gt;1<br/>1&gt;3</b> |
|                         | 4-9 Yıl          | 24  | 3,014 | 0,264 |       |              |                          |
|                         | 10 Yıl ve üzeri  | 25  | 2,860 | 0,271 |       |              |                          |
| Devam Bağlılığı         | 3 Yıl ve aşağısı | 137 | 2,939 | 0,658 | 2,280 | 0,105        |                          |
|                         | 4-9 Yıl          | 24  | 3,160 | 0,723 |       |              |                          |
|                         | 10 Yıl Ve üzeri  | 25  | 3,213 | 0,903 |       |              |                          |
| Normatif Bağlılık       | 3 Yıl ve aşağısı | 137 | 2,967 | 0,696 | 3,008 | <b>0,052</b> | <b>3&gt;1<br/>1&gt;2</b> |
|                         | 4-9 Yıl          | 24  | 2,667 | 0,563 |       |              |                          |
|                         | 10 Yıl ve üzeri  | 25  | 3,133 | 0,715 |       |              |                          |
| Genel Örgütsel Bağlılık | 3 Yıl ve aşağısı | 137 | 2,963 | 0,323 | 1,038 | 0,356        |                          |
|                         | 2501-3500 TL     | 103 | 2,918 | 0,346 |       |              |                          |
|                         | 3501 TL ve üzeri | 47  | 2,963 | 0,342 |       |              |                          |

Araştırmaya katılan çalışanların 0.1 anlamlılık düzeyine göre duygusal bağlılık puanları ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=2,338$ ;  $p=0.099<0.1$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumdaki çalışma süresi 4-9 yıl olanların duygusal bağlılık puanları ( $3,014\pm 0,264$ ), kurumdaki çalışma süresi 3 yıl ve aşağısı olanların duygusal bağlılık puanlarından ( $2,983\pm 0,287$ ) yüksek bulunmuştur. Kurumdaki çalışma süresi 3 yıl ve aşağısı olanların duygusal bağlılık puanları ( $2,983\pm 0,287$ ), kurumdaki çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olanların duygusal bağlılık puanlarından ( $2,860\pm 0,271$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık puanları ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,008$ ;  $p=0.052<0.1$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumdaki çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olanların normatif bağlılık puanları ( $3,133 \pm 0,715$ ), kurumdaki çalışma süresi 3 yıl ve aşağısı olanların normatif bağlılık puanlarından ( $2,967 \pm 0,696$ ) yüksek bulunmuştur. Kurumdaki çalışma süresi 3 yıl ve aşağısı olanların normatif bağlılık puanları ( $2,967 \pm 0,696$ ), kurumdaki çalışma süresi 4-9 yıl olanların normatif bağlılık puanlarından ( $2,667 \pm 0,563$ ) yüksek bulunmuştur.

Bu durumda “H1g: Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinde kurumdaki çalışma süresine bakımından bir farklılık vardır” hipotezi desteklenmektedir.

#### **3.7.4. Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının İş Tatmin Unsurlarının Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları**

Bu alt bölümde, işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin demografik özelliklere bağlı olarak nasıl bir değişim gösterdiği incelenmiştir. Bu amaçla, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, unvan ve hizmet süresi bağlamında grup karşılaştırmaları yapılmıştır. Tablo 15’te de bu karşılaştırmaların tablo üzerinde ki dağılımları gösterilmiştir.

**Tablo 15: Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları**

|                         | Grup  | N   | Ort   | Ss    | t      | p     |
|-------------------------|-------|-----|-------|-------|--------|-------|
| İç Kaynaklı İş Tatmini  | Erkek | 110 | 3,177 | 0,800 | 0,276  | 0,774 |
|                         | Kadın | 76  | 3,147 | 0,633 |        |       |
| Dış Kaynaklı İş Tatmini | Erkek | 110 | 3,076 | 0,801 | -0,899 | 0,357 |
|                         | Kadın | 76  | 3,178 | 0,689 |        |       |
| Genel İş Tatmini        | Erkek | 110 | 3,137 | 0,740 | -0,218 | 0,822 |
|                         | Kadın | 76  | 3,159 | 0,608 |        |       |

Araştırmaya katılan gümrük çalışanlarının iç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini, genel iş tatmini puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Bu durumda “H2a hipotezi” kabul edilmemiştir.

**Tablo 16: Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları**

|                         | Grup           | N   | Ort   | Ss    | F     | p            | Fark                     |
|-------------------------|----------------|-----|-------|-------|-------|--------------|--------------------------|
| İç Kaynaklı İş Tatmini  | 21-25 Yaş      | 45  | 3,096 | 0,739 | 2,377 | <b>0,096</b> | <b>3&gt;2<br/>2&gt;1</b> |
|                         | 26-35 Yaş      | 113 | 3,124 | 0,746 |       |              |                          |
|                         | 36 Yaş ve üstü | 28  | 3,441 | 0,636 |       |              |                          |
| Dış Kaynaklı İş Tatmini | 21-25 Yaş      | 45  | 3,214 | 0,713 | 1,994 | 0,139        |                          |
|                         | 26-35 Yaş      | 113 | 3,032 | 0,762 |       |              |                          |
|                         | 36 Yaş ve üstü | 28  | 3,308 | 0,774 |       |              |                          |
| Genel İş Tatmini        | 21-25 Yaş      | 45  | 3,143 | 0,663 | 2,171 | 0,117        |                          |
|                         | 26-35 Yaş      | 113 | 3,087 | 0,700 |       |              |                          |
|                         | 36 Yaş ve üstü | 28  | 3,388 | 0,642 |       |              |                          |

Araştırmaya katılan çalışanların iç kaynaklı iş tatmini puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=2,377$ ;  $p=0,096>0.1$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşları 36 yaş ve üstü olan çalışanların iç kaynaklı iş tatmini puanları ( $3,441 \pm 0,636$ ), 26-35 yaş aralığında olanların iç kaynaklı iş tatmin puanlarından ( $3,124 \pm 0,746$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş aralığı 26-35 yaş olanların iç kaynaklı iş tatmin puanları ( $3,124 \pm 0,746$ ), 21-25 yaş aralığında olanların iç kaynaklı iş tatmin puanlarından ( $3,096 \pm 0,739$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dış kaynaklı iş tatmini puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,994$ ;  $p=0,139>0.05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların genel iş tatmini puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=2,171$ ;  $p=0,117>0.05$ ).

Bu durumda “H2b: Katılımcıların iş tatmin düzeylerinde yaş bakımından bir farklılık vardır” hipotezi desteklenmektedir.



**Tablo 17: Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları**

|                         | Grup  | N   | Ort   | Ss    | t      | p     |
|-------------------------|-------|-----|-------|-------|--------|-------|
| İç Kaynaklı İş Tatmini  | Evli  | 75  | 3,226 | 0,725 | 0,926  | 0,356 |
|                         | Bekar | 111 | 3,124 | 0,742 |        |       |
| Dış Kaynaklı İş Tatmini | Evli  | 75  | 3,070 | 0,756 | -0,704 | 0,482 |
|                         | Bekar | 111 | 3,150 | 0,759 |        |       |
| Genel İş Tatmini        | Evli  | 75  | 3,163 | 0,668 | 0,283  | 0,778 |
|                         | Bekar | 111 | 3,134 | 0,703 |        |       |

Araştırmaya katılan gümrük çalışanlarının iç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini, genel iş tatmini puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Bu durumda “H2c hipotezi” kabul edilmemiştir.

**Tablo 18: Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları**

|                         | Grup       | N   | Ort   | Ss    | KW     | p            | Fark   |
|-------------------------|------------|-----|-------|-------|--------|--------------|--|
| İç Kaynaklı İş Tatmini  | Lise       | 10  | 3,650 | 0,786 | 11,202 | <b>0,011</b> | <b>1 &gt; 3</b><br><b>1 &gt; 4</b><br><b>2 &gt; 3</b><br><b>2 &gt; 4</b> |
|                         | Ön Lisans  | 20  | 3,579 | 0,752 |        |              |  |
|                         | Lisans     | 143 | 3,106 | 0,683 |        |              |  |
|                         | Lisansüstü | 13  | 2,808 | 0,883 |        |              |  |
| Dış Kaynaklı İş Tatmini | Lise       | 10  | 3,638 | 0,711 | 13,319 | <b>0,004</b> | <b>1 &gt; 3</b><br><b>1 &gt; 4</b><br><b>2 &gt; 3</b>                    |
|                         | Ön Lisans  | 20  | 3,513 | 0,731 |        |              |  |

|                  |            |     |       |       |        |              |       |
|------------------|------------|-----|-------|-------|--------|--------------|-------|
|                  | Lisans     | 143 | 3,059 | 0,729 |        |              | 2 > 4 |
|                  | Lisansüstü | 13  | 2,750 | 0,804 |        |              |       |
| Genel İş Tatmini | Lise       | 10  | 3,645 | 0,726 | 12,853 | <b>0,005</b> | 1 > 3 |
|                  | Ön Lisans  | 20  | 3,553 | 0,719 |        |              | 1 > 4 |
|                  | Lisans     | 143 | 3,087 | 0,632 |        |              | 2 > 3 |
|                  | Lisansüstü | 13  | 2,785 | 0,816 |        |              | 2 > 4 |

Araştırmaya katılan çalışanların iç kaynaklı iş tatmini puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=11,202; p=0,011<0.05). Buna göre; eğitim durumu lise olanların iç kaynaklı iş tatmini puanları (3,650 ± 0,786), eğitim durumu lisans olanların iç kaynaklı iş tatmini puanlarından (3,106 ± 0,683) yüksek bulunmuştur. eğitim durumu lise olanların iç kaynaklı iş tatmini puanları (3,650 ± 0,786), eğitim durumu lisansüstü olanların iç kaynaklı iş tatmini puanlarından (2,808 ± 0,883) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu ön lisans olanların iç kaynaklı iş tatmini puanları (3,579 ± 0,752), eğitim durumu lisans olanların iç kaynaklı iş tatmini puanlarından (3,106 ± 0,683) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu ön lisans olanların iç kaynaklı iş tatmini puanları (3,579 ± 0,752), eğitim durumu lisansüstü olanların iç kaynaklı iş tatmini puanlarından (2,808 ± 0,883) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dış kaynaklı iş tatmini puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=13,319; p=0,004<0.05). Buna göre; eğitim durumu lise olanların dış kaynaklı iş tatmini puanları (3,638 ± 0,711), eğitim durumu lisans olanların dış kaynaklı iş tatmini puanlarından (3,059 ± 0,729) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lise olanların dış kaynaklı iş tatmini puanları (3,638 ± 0,711), eğitim durumu lisansüstü olanların dış kaynaklı iş tatmini puanlarından (2,750 ± 0,804) yüksek bulunmuştur. Eğitim

durumu ön lisans olanların dış kaynaklı iş tatmini puanları ( $3,513 \pm 0,731$ ), eğitim durumu lisans olanların dış kaynaklı iş tatmini puanlarından ( $3,059 \pm 0,729$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu ön lisans olanların dış kaynaklı iş tatmini puanları ( $3,513 \pm 0,731$ ), eğitim durumu lisansüstü olanların dış kaynaklı iş tatmini puanlarından ( $2,750 \pm 0,804$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların genel iş tatmini puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $KW=12,853$ ;  $p=0,005<0.05$ ). Buna göre; eğitim durumu lise olanların genel iş tatmini puanları ( $3,645 \pm 0,726$ ), eğitim durumu lisans olanların genel iş tatmini puanlarından ( $3,087 \pm 0,632$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lise olanların genel iş tatmini puanları ( $3,645 \pm 0,726$ ), eğitim durumu lisansüstü olanların genel iş tatmini puanlarından ( $2,785 \pm 0,816$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu ön lisans olanların genel iş tatmini puanları ( $3,553 \pm 0,719$ ), eğitim durumu lisans olanların genel iş tatmini puanlarından ( $3,087 \pm 0,632$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu ön lisans olanların genel iş tatmini puanları ( $3,553 \pm 0,719$ ), eğitim durumu lisansüstü olanların genel iş tatmini puanlarından ( $2,785 \pm 0,816$ ) yüksek bulunmuştur.

Bu durumda “H2d: Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinde öğrenim durumu bakımından bir farklılık vardır” hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 19: Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Göreve Göre Ortalamaları**

|                         | Grup                   | N   | Ort   | Ss    | F     | p     |
|-------------------------|------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| İç Kaynaklı İş Tatmini  | Gümrük Memuru          | 125 | 3,169 | 0,738 | 1,806 | 0,167 |
|                         | Gümrük Muhafaza Memuru | 38  | 3,018 | 0,746 |       |       |
|                         | Gümrük Muayene Memuru  | 23  | 3,384 | 0,667 |       |       |
| Dış Kaynaklı İş Tatmini | Gümrük Memuru          | 125 | 3,141 | 0,788 | 0,648 | 0,524 |
|                         | Gümrük Muhafaza Memuru | 38  | 2,997 | 0,683 |       |       |
|                         | Gümrük Muayene Memuru  | 23  | 3,190 | 0,703 |       |       |
| Genel İş Tatmini        | Gümrük Memuru          | 125 | 3,158 | 0,709 | 1,406 | 0,248 |
|                         | Gümrük Muhafaza Memuru | 38  | 3,009 | 0,669 |       |       |
|                         | Gümrük Muayene Memuru  | 23  | 3,307 | 0,571 |       |       |

Araştırmaya katılan gümrük çalışanlarının iç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini, genel iş tatmini puanları ortalamalarının görevi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0.05$ ).

Bu durumda “H2e hipotezi” kabul edilmemiştir.

**Tablo 20: Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Aylık Ücrete Göre Ortalamaları**

|                         | Grup             | N   | Ort   | Ss    | F     | p            | Fark                           |
|-------------------------|------------------|-----|-------|-------|-------|--------------|--------------------------------|
| İç Kaynaklı İş Tatmini  | 1501-2500 TL     | 36  | 3,414 | 0,745 | 3,283 | <b>0,040</b> | <b>1 &gt; 3</b>                |
|                         | 2501-3500 TL     | 103 | 3,151 | 0,703 |       |              |                                |
|                         | 3501 TL ve üzeri | 47  | 3,005 | 0,761 |       |              |                                |
| Dış Kaynaklı İş Tatmini | 1501-2500 TL     | 36  | 3,438 | 0,636 | 4,467 | <b>0,013</b> | <b>1&gt;2</b><br><b>1&gt;3</b> |
|                         | 2501-3500 TL     | 103 | 3,074 | 0,764 |       |              |                                |
|                         | 3501 TL ve üzeri | 47  | 2,968 | 0,769 |       |              |                                |
| Genel İş Tatmini        | 1501-2500 TL     | 36  | 3,424 | 0,660 | 4,370 | <b>0,014</b> | <b>1&gt;3</b>                  |
|                         | 2501-3500 TL     | 103 | 3,120 | 0,664 |       |              |                                |
|                         | 3501 TL ve üzeri | 47  | 2,990 | 0,710 |       |              |                                |

Araştırmaya katılan gümrük çalışanlarının iç kaynaklı iş tatmini puanları ortalamalarının aylık ücreti değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,283$ ;  $p=0,040 < 0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Aylık ücreti 1501-2500 TL olan gümrük çalışanlarının iç kaynaklı iş tatmini puanları ( $3,414 \pm 0,745$ ), aylık ücreti 3501 TL ve üzeri olan gümrük çalışanlarının iç kaynaklı iş tatmini puanlarından ( $3,005 \pm 0,761$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan gümrük çalışanlarının dış kaynaklı iş tatmini puanları ortalamalarının aylık ücreti değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur

( $F=4,467$ ;  $p=0,013<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Aylık ücreti 1501-2500 TL olan gümrük çalışanlarının dış kaynaklı iş tatmini puanları ( $3,438 \pm 0,636$ ), aylık ücreti 2501-3500 TL olan gümrük çalışanlarının dış kaynaklı iş tatmini puanlarından ( $3,074 \pm 0,764$ ) yüksek bulunmuştur. Aylık ücreti 1501-2500 TL olan gümrük çalışanlarının dış kaynaklı iş tatmini puanları ( $3,438 \pm 0,636$ ), aylık ücreti 3501 TL ve üzeri olan gümrük çalışanlarının dış kaynaklı iş tatmini puanlarından ( $2,968 \pm 0,769$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan gümrük çalışanlarının genel iş tatmini puanları ortalamalarının aylık ücreti değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $F=4,370$ ;  $p=0,014<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Aylık ücreti 1501-2500 TL olan gümrük çalışanlarının genel iş tatmini puanları ( $3,424 \pm 0,660$ ), aylık ücreti 3501 TL ve üzeri olan gümrük çalışanlarının genel iş tatmini puanlarından ( $2,990 \pm 0,710$ ) yüksek bulunmuştur.

Bu durumda “H2f: Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinde aylık ücret bakımından bir farklılık vardır” hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 21: Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Ortalamaları**

|                         | Grup             | N   | Ort   | Ss    | F     | p            | Fark                               |
|-------------------------|------------------|-----|-------|-------|-------|--------------|------------------------------------|
| İç Kaynaklı İş Tatmini  | 3 Yıl Ve Aşağısı | 137 | 3,141 | 0,739 | 4,669 | <b>0,011</b> | <b>3 &gt; 1</b><br><b>3 &gt; 2</b> |
|                         | 4-9 Yıl          | 24  | 2,920 | 0,822 |       |              |                                    |
|                         | 10 Yıl Ve üzeri  | 25  | 3,530 | 0,462 |       |              |                                    |
| Dış Kaynaklı İş Tatmini | 3 Yıl Ve Aşağısı | 137 | 3,114 | 0,753 | 3,025 | <b>0,051</b> | <b>3&gt;1</b><br><b>1&gt;2</b>     |
|                         | 4-9 Yıl          | 24  | 2,859 | 0,781 |       |              |                                    |
|                         | 10 Yıl Ve üzeri  | 25  | 3,385 | 0,686 |       |              |                                    |
| Genel İş Tatmini        | 3 Yıl Ve Aşağısı | 137 | 3,130 | 0,696 | 4,613 | <b>0,011</b> | <b>3 &gt; 1</b><br><b>3 &gt; 2</b> |
|                         | 4-9 Yıl          | 24  | 2,896 | 0,716 |       |              |                                    |
|                         | 10 Yıl Ve üzeri  | 25  | 3,472 | 0,479 |       |              |                                    |

Araştırmaya katılan çalışanların iç kaynaklı iş tatmini puanları ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,025$ ;  $p=0.051 < 0.1$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumdaki çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olanların iç kaynaklı iş tatmini puanları ( $3,530 \pm 0,462$ ), kurumdaki çalışma süresi 3 yıl ve aşağısı olanların iç kaynaklı iş tatmini puanlarından ( $3,141 \pm 0,739$ ) yüksek bulunmuştur. Kurumdaki çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olanların iç kaynaklı iş tatmini puanları ( $3,530 \pm 0,462$ ), kurumdaki çalışma süresi 4-9 yıl olanların iç kaynaklı iş tatmini puanlarından ( $2,920 \pm 0,822$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dış kaynaklı iş tatmini puanları ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark (0.1) anlamlılık düzeyine göre

istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=4,669$ ;  $p=0.011<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumdaki çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olanların iç kaynaklı iş tatmini puanları ( $3,385 \pm 0,686$ ), kurumdaki çalışma süresi 3 yıl ve aşağısı olanların iç kaynaklı iş tatmini puanlarından ( $3,114 \pm 0,753$ ) yüksek bulunmuştur. Kurumdaki çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olanların iç kaynaklı iş tatmini puanları ( $3,385 \pm 0,686$ ), kurumdaki çalışma süresi 4-9 yıl olanların iç kaynaklı iş tatmini puanlarından ( $2,859 \pm 0,781$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların genel iş tatmini puanları ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,613$ ;  $p=0.011<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumdaki çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olanların genel iş tatmini puanları ( $3,472 \pm 0,479$ ), kurumdaki çalışma süresi 3 yıl ve aşağısı olanların genel iş tatmini puanlarından ( $3,130 \pm 0,696$ ) yüksek bulunmuştur. Kurumdaki çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olanların genel iş tatmini puanları ( $3,472 \pm 0,479$ ), kurumdaki çalışma süresi 4-9 yıl olanların genel iş tatmini puanlarından ( $2,896 \pm 0,716$ ) yüksek bulunmuştur.

Bu durumda “H2g: Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinde kurumdaki çalışma süresi bakımından bir farklılık vardır” hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 22: Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Toplam İş Tecrübesine Göre Ortalamaları**

|                        | Grup             | N  | Ort   | Ss    | F     | p     |
|------------------------|------------------|----|-------|-------|-------|-------|
| İç Kaynaklı İş Tatmini | 3 Yıl Ve Aşağısı | 93 | 3,133 | 0,738 | 2,267 | 0,107 |
|                        | 4-9 Yıl          | 53 | 3,063 | 0,766 |       |       |
|                        | 10 Yıl Ve üstü   | 40 | 3,375 | 0,657 |       |       |



|                         |                  |    |       |       |       |       |
|-------------------------|------------------|----|-------|-------|-------|-------|
| Dış Kaynaklı İş Tatmini | 3 Yıl Ve Aşağısı | 93 | 3,136 | 0,721 | 0,208 | 0,812 |
|                         | 4-9 Yıl          | 53 | 3,061 | 0,805 |       |       |
|                         | 10 Yıl Ve üstü   | 40 | 3,150 | 0,788 |       |       |
| Genel İş Tatmini        | 3 Yıl Ve Aşağısı | 93 | 3,134 | 0,673 | 1,229 | 0,295 |
|                         | 4-9 Yıl          | 53 | 3,062 | 0,735 |       |       |
|                         | 10 Yıl Ve üstü   | 40 | 3,285 | 0,649 |       |       |

Araştırmaya katılan çalışanların iç kaynaklı iş tatmini puanları ortalamalarının toplam iş tecrübesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=2,267$ ;  $p=0,107 > 0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların dış kaynaklı iş tatmini puanları ortalamalarının toplam iş tecrübesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,208$ ;  $p=0,812 > 0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların genel iş tatmini puanları ortalamalarının toplam iş tecrübesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,229$ ;  $p=0,295 > 0,05$ ).

Bu durumda “H2h hipotezi” kabul edilmemiştir.

**3.7.5. Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi**

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006, s.116);

| <i>r</i>  | <b>İlişki</b> |
|-----------|---------------|
| 0,00-0,25 | Çok Zayıf     |
| 0,26-0,49 | Zayıf         |
| 0,50-0,69 | Orta          |
| 0,70-0,89 | Yüksek        |
| 0,90-1,00 | Çok Yüksek    |

**Tablo 23: Araştırmaya Katılan Gümrük Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi**

|                                |   | Duygusal Bağlılık | Devam Bağlılığı | Normatif Bağlılık | Genel Örgütsel Bağlılık |
|--------------------------------|---|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------------|
| <b>İç Kaynaklı İş Tatmini</b>  | r | -0,141            | -0,101          | 0,457**           | 0,192**                 |
|                                | p | 0,055             | 0,169           | 0,000             | 0,009                   |
| <b>Dış Kaynaklı İş Tatmini</b> | r | 0,027             | -0,152*         | 0,454**           | 0,202**                 |
|                                | p | 0,717             | 0,039           | 0,000             | 0,006                   |
| <b>Genel İş Tatmini</b>        | r | -0,079            | -0,132          | 0,493**           | 0,212**                 |
|                                | p | 0,286             | 0,073           | 0,000             | 0,004                   |

İç kaynaklı iş tatmini ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $r=0.457$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre iç kaynaklı iş tatmini arttıkça normatif bağlılık artmaktadır.

İç kaynaklı iş tatmini ile genel örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $r=0.192$ ;  $p=0,009<0.05$ ). Buna göre iç kaynaklı iş tatmini arttıkça genel örgütsel bağlılık artmaktadır.

Dış kaynaklı iş tatmini ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $r=-0.152$ ;  $p=0,039<0.05$ ). Buna göre dış kaynaklı iş tatmini arttıkça devam bağlılığı azalmaktadır.

Dış kaynaklı iş tatmini ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $r=0.454$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre dış kaynaklı iş tatmini arttıkça normatif bağlılık artmaktadır.

Dış kaynaklı iş tatmini ile genel örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $r=0.202$ ;  $p=0,006<0.05$ ). Buna göre dış kaynaklı iş tatmini arttıkça genel örgütsel bağlılık artmaktadır.

Genel iş tatmini ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $r=0.493$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre genel iş tatmini arttıkça normatif bağlılık artmaktadır.

Genel iş tatmini ile genel örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $r=0.212$ ;  $p=0,004<0.05$ ). Buna göre genel iş tatmini arttıkça genel örgütsel bağlılık artmaktadır.

### **3.7.6. Bağlılık Unsurlarının İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisi**

Bu alt bölümde, bağlılık düzeylerinin iş tatmin düzeyleri üzerine etkisi regresyon analizi ile test edilmiş ve aralarındaki ilişkinin düzeyi saptanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 24: Örgütsel Bağlılık Unsurlarının İç Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisi**

| Bağımlı Değişken       | Bağımsız Değişken | $\beta$ | t      | p     | F      | Model (p) | R <sup>2</sup> |
|------------------------|-------------------|---------|--------|-------|--------|-----------|----------------|
| İç Kaynaklı İş Tatmini | Sabit             | 2,786   | 4,698  | 0,000 | 19,080 | 0,000     | 0,227          |
|                        | Duygusal Bağlılık | -0,200  | -1,185 | 0,238 |        |           |                |
|                        | Devam Bağlılığı   | -0,162  | -2,397 | 0,018 |        |           |                |
|                        | Normatif Bağlılık | 0,495   | 7,075  | 0,000 |        |           |                |

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ile iç kaynaklı iş tatmini arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=19,080$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İç kaynaklı iş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,227$ ). Çalışanların duygusal bağlılık düzeyi iç kaynaklı iş tatmini düzeyini etkilememektedir ( $p=0.238>0.05$ ). Çalışanların devam bağlılığı düzeyi iç kaynaklı iş tatmini düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,162$ ). Çalışanların normatif bağlılık düzeyi iç kaynaklı iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,495$ ).

**Tablo 25: Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Dış Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisi**

| Bağımlı Değişken        | Bağımsız Değişken | $\beta$ | t      | p     | F      | Model (p) | R <sup>2</sup> |
|-------------------------|-------------------|---------|--------|-------|--------|-----------|----------------|
| Dış Kaynaklı İş Tatmini | Sabit             | 1,458   | 2,417  | 0,017 | 21,050 | 0,000     | 0,245          |
|                         | Duygusal Bağlılık | 0,251   | 1,461  | 0,146 |        |           |                |
|                         | Devam Bağlılığı   | -0,225  | -3,270 | 0,001 |        |           |                |
|                         | Normatif Bağlılık | 0,539   | 7,571  | 0,000 |        |           |                |

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ile dış kaynaklı iş tatmini arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak

anlamli bulunmuştur ( $F=21,050$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Dış kaynaklı iş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,245$ ). Çalışanların duygusal bağlılık düzeyi dış kaynaklı iş tatmini düzeyini etkilememektedir ( $p=0.146>0.05$ ). Çalışanların devam bağlılığı düzeyi dış kaynaklı iş tatmini düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,225$ ). Çalışanların normatif bağlılık düzeyi dış kaynaklı iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,539$ ).

**Tablo 26: Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Genel İş Tatmini Üzerine Etkisi**

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | $\beta$ | t      | p     | F      | Model (p) | $R^2$ |
|------------------|-------------------|---------|--------|-------|--------|-----------|-------|
| Genel İş Tatmini | Sabit             | 2,254   | 4,178  | 0,000 | 23,584 | 0,000     | 0,268 |
|                  | Duygusal Bağlılık | -0,020  | -0,128 | 0,899 |        |           |       |
|                  | Devam Bağlılığı   | -0,187  | -3,043 | 0,003 |        |           |       |
|                  | Normatif Bağlılık | 0,512   | 8,051  | 0,000 |        |           |       |

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ile genel iş tatmini arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=23,584$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Genel iş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,268$ ). Çalışanların duygusal bağlılık düzeyi genel iş tatmini düzeyini etkilememektedir ( $p=0.899>0.05$ ). Çalışanların devam bağlılığı düzeyi genel iş tatmini düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,187$ ). Çalışanların normatif bağlılık düzeyi genel iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,512$ ).

### 3.7.7. İş Tatmin Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerine Etkisi

Bu alt bölümde, iş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine etkisi regresyon analizi test edilmiş ve aralarındaki ilişkinin düzeyi saptanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 27: İş Tatmin Düzeylerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi**

| Bağımlı Değişken  | Bağımsız Değişken       | $\beta$ | t      | p            | F     | Model (p)    | R <sup>2</sup> |
|-------------------|-------------------------|---------|--------|--------------|-------|--------------|----------------|
| Duygusal Bağlılık | Sabit                   | 3,066   | 31,973 | 0,000        | 4,860 | <b>0,009</b> | 0,040          |
|                   | İç Kaynaklı İş Tatmini  | 0,120   | 3,095  | <b>0,002</b> |       |              |                |
|                   | Dış Kaynaklı İş Tatmini | 0,092   | 2,427  | <b>0,016</b> |       |              |                |

İç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=4,860; p=0,009<0.05). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak iç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,040). Gümrük çalışanlarının iç kaynaklı iş tatmini düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır. ( $\beta$ =0,120). Gümrük çalışanlarının dış kaynaklı iş tatmini düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,092).

**Tablo 28: İş Tatmin Düzeylerinin Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi**

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken       | $\beta$ | T      | p     | F     | Model (p) | R <sup>2</sup> |
|------------------|-------------------------|---------|--------|-------|-------|-----------|----------------|
| Devam Bağlılığı  | Sabit                   | 3,438   | 14,183 | 0,000 | 2,161 | 0,118     | 0,012          |
|                  | İç Kaynaklı İş Tatmini  | 0,009   | 0,088  | 0,930 |       |           |                |
|                  | Dış Kaynaklı İş Tatmini | -0,148  | -1,549 | 0,123 |       |           |                |

İç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini ile devam bağlılığı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=2,161; p=0,118>0,050).

**Tablo 29: İş Tatmin Düzeylerinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi**

| Bağımlı Değişken  | Bağımsız Değişken       | $\beta$ | T     | p            | F      | Model (p)    | R <sup>2</sup> |
|-------------------|-------------------------|---------|-------|--------------|--------|--------------|----------------|
| Normatif Bağlılık | Sabit                   | 1,389   | 6,681 | 0,000        | 29,588 | <b>0,000</b> | 0,236          |
|                   | İç Kaynaklı İş Tatmini  | 0,257   | 3,045 | <b>0,003</b> |        |              |                |
|                   | Dış Kaynaklı İş Tatmini | 0,240   | 2,931 | <b>0,004</b> |        |              |                |

İç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini ile normatif bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=29,588; p=0,000<0.05). Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak iç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,236). Gümrük çalışanlarının iç kaynaklı iş tatmini düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,257). Gümrük çalışanlarının dış kaynaklı iş tatmini düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,240).

**Tablo 30: Genel İş Tatmin Düzeyinin Genel Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**

| Bağımlı Değişken        | Bağımsız Değişken | $\beta$ | t      | p            | F     | Model (p)    | R <sup>2</sup> |
|-------------------------|-------------------|---------|--------|--------------|-------|--------------|----------------|
| Genel Örgütsel Bağlılık | Sabit             | 2,632   | 22,076 | 0,000        | 8,672 | <b>0,004</b> | 0,040          |
|                         | Genel İş Tatmini  | 0,109   | 2,945  | <b>0,004</b> |       |              |                |

Genel iş tatmini ile genel örgütsel bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=8,672; p=0,004<0.05). Genel örgütsel bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak genel iş tatmini değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,040). Gümrük çalışanlarının genel iş tatmini düzeyi genel örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,109$ ).



## SONUÇ

Araştırma sonucunda araştırmaya katılan gümrük çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik faktörlere göre değişimi incelenmiş ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık faktörü arasında bir ilişki olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların cinsiyet faktörü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisinin ne olduğuna baktığımızda duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuçtan da görüldüğü üzere cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkileyen bir unsur olmadığı ifade edilebilir.

Yine cinsiyet faktörü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan testler sonucunda içsel kaynaklı iş tatmini, dışsal kaynaklı iş tatmini ve genel iş tatmininin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuca göre; bireylerin iş tatmin düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.

Yaş değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyi ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken devam bağlılığı ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bahsi geçen iki tür bağlılık çeşidi içinde en yüksek ortalamaya sahip olan yaş grubu 36 yaş ve üzeri olarak belirlenmiştir. Literatürde ifade edilen yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ifadelere de paralel olarak daha yaşlı olan bireyler örgütün amaç ve değerlerini benimsemeye daha fazla eğilimli oldukları için örgütsel bağlılıklarının da o derece fazla olduğu ifade edilmiştir.

Yukarıda açıklaması yapılan yaş ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiye paralel doğrultuda tatmin düzeyleri ve yaş arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu sonuca göre 36 yaş ve üstü çalışanların iç kaynaklı iş tatmin düzeyi 26-35 ve 21-25 yaş aralığındaki çalışanlara göre daha yüksek iç kaynaklı iş tatmin düzeyi ortalamasına sahiptir.

Medeni durum değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde yapılan test sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Konuyla ilgili yapılan benzer çalışmalar incelendiğinde de medeni durumu evli olan bireylerin örgütsel bağlılığı ve iş tatmininin daha yüksek olduğu yönünde neticelendiği görülmüştür.

Eğitim durumu ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde ise duygusal bağlılık ile anlamlı bir farklılık bulunmamış fakat devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılıkla ilişki tespit edilmiş ve en yüksek ortalamayı lise mezunlarının aldığı görülmüştür. Bunu sırası ile önlisans ve lisans mezunları takip etmiştir. Elde edilen bu sonuca göre öğrenim durumu ile örgütsel bağlılığın ters ilişkili olduğu söylenebilir.

Eğitim durumu ile iş tatmini düzeyi arasında ise grup ortalamaları arasındaki fark açısından anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre içsel kaynaklı iş tatmini, dışsal kaynaklı iş tatmini ve genel iş tatmini için en yüksek ortalamaya sahip olan eğitim seviyesinin lise olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları görev ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında yapılan analiz sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Çalışılan görev ile iş tatmin düzeyleri arasında da grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Ücret düzeylerine baktığımız zaman normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Fakat literatür de ki tanımlamalara ve daha önce yapılan birçok araştırmaya bakıldığında zaman farklılık olduğu gözlenmiştir. Çünkü bahsi geçen her iki bağlılık türü için en yüksek puanlara en az ücreti alan yani 1500-2500 tl aralığında olan çalışanlar sahip olmuştur. Onları da sırası ile 2500-3500 tl ve 3500 tl ve üzerinde bir gelire sahip olan çalışanlar izlemiştir. Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri içinde grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuca göre, bireylerin duygusal bağlılık ve devam bağlılıklarının aylık ücrete göre farklılaşmadığı söylenebilir.

Ücret değişkenine göre iş tatmin düzeyleri de farklılık göstermektedir. En yüksek içsel kaynaklı iş tatmini, dışsal kaynaklı iş tatmini ve genel iş tatmini puanına aylık ücreti 1501-2500 tl arası ücret alan grubun sahip olduğu, bunu sırası ile 2501-3500 tl ve 3501 tl ve üzeri ücret alan grupların izlediği görülmektedir. Yani ücret düzeyi ile iş tatmin düzeyleri negatif yönlü bir ilişkiye sahiptir.

Çalışmaya katılan bireylerin şu an çalışmış oldukları kurumda ki çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık unsurlarının farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile farklılık gösterdiği fakat devam bağlılığı ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı bulunmadığı görülmüştür. Duygusal bağlılık unsuru için en yüksek ortalamaya 4-9 yıl arası çalışan bireylerin sahip olduğu normatif bağlılık unsuru içinse 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmüştür.

Çalışmaya katılan çalışanların kurumdaki çalışma sürelerine göre iş tatmin düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığına baktığımızda dış kaynaklı iş tatmini için istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Fakat iç kaynaklı iş tatmini ve genel iş tatmini düzeyleri için ortalamalar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır. Her iki tatmin düzeyinde de 10 yıl ve üzeri çalışan bireylerin tatmin

düzeyleri en yüksek çıkmış bunu sırası ile 3 yıl ve aşağısı ile 4-9 yıl arası çalışan bireyler izlemiştir.

Toplam iş tecrübesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin sonuçlarına göre grup ortalamaları dikkate alındığında, hiçbir bağlılık türü için ortalamalar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Toplam iş tecrübesi ile iş tatmin düzeyi arasındaki yapılan test sonuçları da örgütsel bağlılık düzeylerinde olduğu gibi istatistiksel açıdan herhangi bir fark oluşmadığı saptanmıştır.

İş tatmin düzeyleri ile bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediğimiz zaman da farklı sonuçlar elde etmekteyiz. Bu sonuçlara göre içsel kaynaklı iş tatmini ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan herhangi bir ilişki bulunmadığı saptanmıştır. Fakat içsel kaynaklı iş tatmini ile normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuş ve bu ilişkinin doğrusal bir ilişki olduğu yani içsel kaynaklı iş tatmini arttıkça normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir.

Dış kaynaklı iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Fakat dışsal kaynaklı iş tatmini ile devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklı bulunmuştur. Bu anlamlı ilişki de ise dışsal kaynaklı iş tatmini ile normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir orantı fakat devam bağlılığı ile ters bir orantı olduğu görülmüştür.

Genel iş tatmini ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ki ilişkinin incelenmesi neticesinde de farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu inceleme sonucunda da genel iş tatmini ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Genel iş tatmini ile normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık düzeyi arasında da istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu saptanmıştır.

Örgütsel bağlılık düzeylerinin iş tatmin düzeyleri üzerinde bir etkisinin olup olmadığı da araştırmamızda incelenmiştir. Bu inceleme neticesinde duygusal bağlılık düzeyi ile iç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini ve genel iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Fakat devam bağlılığı düzeyi ile normatif bağlılık düzeylerinin her üç iş tatmin düzeyi ile de istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Devam bağlılığı ile her üç iş tatmin düzeyi arasında ters orantılı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun aksine normatif bağlılık düzeyi ile her üç iş tatmin düzeyi arasında doğru orantılı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Son olarak iş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu araştırmanın neticesinde iç kaynaklı iş tatmin düzeyi ve dış kaynaklı iş tatmin düzeyinin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuş fakat devam bağlılığı ile istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. İç kaynaklı iş tatmin düzeyi ve dış kaynaklı iş tatmin düzeyinin de duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile doğru orantılı olduğu ve pozitif yönlü bir ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir. Genel iş tatmininin de genel örgütsel bağlılık düzeyi ile ilişkisi incelendiğinde aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Ve çalışanların genel iş tatmin düzeyinin genel örgütsel bağlılık düzeyini artırdığı anlaşılmıştır.

## **TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

İş tatmini işgörenlerin işe karşı tutumunu belirleyen önemli bir kavram olarak literatürde her zaman incelenmiştir. Çünkü iş tatmin düzeyinin işgörenlerin başarısı üzerinde etkisi son derece önemlidir. İşgörenin başarısını etkileyen unsurlar, işletmelerin ve kurumlarında başarısını etkileyecektir. İş tatmini ile birlikte literatürde incelenen bir diğer önemli kavramda örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılıkta işgörenin işine karşı sadakat ve işi sahiplenme gibi unsurlar üzerinde etkili olan bir tutumdur. İşletmelerin başarısını bu derece 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.

“Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Etkileşimi: İstanbul Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü’nde Bir Araştırma” başlıklı çalışmamızda; gümrük personelinin genel örgütsel bağlılık düzeyi ve genel 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 içsel kaynaklı iş tatmini ile dışsal kaynaklı iş tatmininin devam bağlılığı ile herhangi bir ilişkisi bulunamamış ve devam bağlılığının bu değişkenlerden etkilenmediği 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. Literatüre baktığımızda ise farklı yorumlar yapıldığı görülmüştür. Hrebiniak ve Alutto’ya göre (1972: 552, akt., İnce ve Gül, 2005: 62) kadınların örgütlerine daha fazla bağlı oldukları, Cohen’e göre de (1992: 539) evli olanların daha fazla sorumluluk getirdiğinden dolayı örgütte olan bağlılıklarının güçlenmesine neden olacağı yönünde bilgiler mevcuttur. Elde edilen bu farklı sonuçlara göre, yönetici pozisyonundaki idarecilerin bağlılık ve tatmin düzeyinde fark oluşturabilecek kuruma ait faktörler üzerinde daha fazla durmalarının önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada merak edilen diğer bir husus ise, gümrük personelinin eğitim seviyelerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerini farklılaştırıp farklılaşdırmadığıdır. Hem örgütsel bağlılık hem de iş tatmini düzeyleri için eğitim seviyesinin farklılaştırdığı anlaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre eğitim seviyesi nispeten daha düşük olan lise, önlisans mezunu çalışanların eğitim seviyesi lisans, yüksek lisans gibi daha yüksek olanlara göre kurumlarına daha fazla bağlı olduğu görülmüştür. Literatürde baktığımız zaman eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin, çalıştıkları örgütten daha çok yaptıkları işe bağlandığı ve iş bulma alternatiflerinin daha yüksek olduğundan dolayı daha düşük bağlılığa sahip olduğu ifade edilmiştir

(Çakır, 2001: 111). Daha düşük eğitim seviyesinde olan bireylerin ise başka bir kuruma geçme durumları düşük olduğundan iş güvenliği öncelikli olacak ve örgütlerine daha fazla bağlanacaklardır. Kurum yöneticilerinin bu konuyu dikkate almaları, çalışanların kuruma karşı olumsuz bir yargı oluşturmadan örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini artıracak ve aldıkları eğitime uygun birer davranış içine girmeleri ve uygun işleri vermeleri tavsiye edilmektedir.

Aylık ücretin, genel örgütsel bağlılık ve genel iş tatmini üzerinde literatürde belirtilenin aksine negatif yönlü bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bunun nedeninin ise kurumda çalışılan süre arttıkça aylık ücretin arttığı gerçeğine dayanmasıdır. En düşük gelire sahip çalışanlar kurumda çalışılan süre olarak en az süreye sahip olan çalışanlardır yani işe ilk başlayan çalışanlardır. Buradan da şu sonuca varılabilir ki; en az süre çalışan bireyler kurumda ki olumsuzlukları henüz görmemekte ve nispeten daha az yoğun bir ortamda çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Tavsiye edilen ise, çalışanların sadece verilen ücret ile örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırmanın yerine çalışmalarını daha motive kılıcı unsurları arttırmak olacaktır.

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 “U” şeklinde olduğu görülmüştür. Yani, işe ilk başlayan çalışanlarda oranlar en yüksek iken geçen süre ile birlikte oranlar düşmekte fakat çalışma süresinin sonuna yaklaştıkça oranlar tekrardan artmaya başlamaktadır. Kurumun; mesleğinde belli bir seviyeye gelmiş çalışanlarına daha fazla kararlara katılım olanağı vermesi, bilgilerini pratikte uygulama olanağı vermesinin, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini artırma hususunda yararlı olacağı düşünülmektedir.

Gümrük çalışanlarının en yüksek ortalamaya sahip örgütsel bağlılık boyutu 3,005 ile devam bağlılığı boyutudur. Bunu duygusal bağlılık ve normatif bağlılık takip etmektedir. Araştırmamızda, en yüksek orana sahip olan bağlılık türü devam bağlılığı olmuştur. Devam bağlılığında çalışan, duygulardan ziyade maddi unsurlardan kaynaklı örgütte kalma zorunluluğu hissettiğinden kurumlar için

duygusal ve normatif bağlılığa göre daha az istenen bir bağlılık unsurudur (Durna ve Eren, 2005: 211). Kurumda duygusal bağlılık düzeyini artırmak için ise personelin özlük haklarının iyileştirilmesi, özellikle bağlılık ve tatmin düzeyi üzerinde büyük etkisi olan örgüt dışı faktörlerden fiziki faktörlerin iyileştirilmesi önem arz etmektedir. Çalışanlar üzerinde olumsuz etkiye sahip diğer bir husus olan sürekli rotasyon ve geçici görevlendirmeye tabi tutulma gibi unsurlarda da iyileştirilmeye gidilmesi tavsiye edilmektedir. Çalışanlar için en yüksek ortalamaya sahip iş tatmini boyutu 3,16 ile içsel iş tatmini olmuştur. Kurum çalışanlarının en yüksek bağlılığın devam bağlılığı olması kurum için olumsuz bir unsur teşkil etmekte, yaptıkları işe dair faktörlerden kaynaklanan iş tatminlerinin yüksek olması kurum için istenen bir durumun neticesi olarak görülmektedir.

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.

Gümrük Bakanlığı bünyesinde çalışan personelin 2,97 gibi orta düzeyde bir genel örgütsel bağlılığa, 3,14 ortalama ile de orta düzeyde bir genel iş tatminine sahip olduğu görülmüştür. Özellikle de İstanbul gibi ithalat-ihracat düzeyinin son derece yüksek olduğu bir ilde çalışan personelin şikâyet konusunu oluşturan; fiziki koşullar (ulaşımın zorluğu, servis yetersizliği, bina yetersizliği, beslenme vb.), rotasyon, terfi olanakları gibi konularda iyileştirme yapılması neticesinde örgütsel bağlılık ve iş tatmini seviyesinin orta derecenin üzerine çıkacağı düşünülmektedir.

Ayrıca kurum yöneticilerinde, işgörenlerin iş tatmininin ve örgütsel bağlılıklarının, gümrük bakanlığının ve ülke ekonomisinin başarısı üzerinde ne derece önemli bir rol üstlendiği bilinci sürekli şekilde sıcak tutulmalıdır.

Yaptığımız çalışmada gümrük çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi ile ilişkili elde edilen bulguların “Gümrük ve Ticaret Bakanlığı” alanında ileride yapılacak çalışmalara yardımcı olması ümit edilmektedir. Ve kurumda çalışan



personelin örgütsel bağlılığı ve iş tatmininin sonuçlar doğrultusunda yöneticiler tarafından değerlendirilip daha iyi bir netice elde etmek için gerekli tedbirlerin alınacağı umulmaktadır.

## KAYNAKÇA

AGUN, Hazel, (2011), *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

AKÇADAĞ, Sibel, ÖZDEMİR, Ekrem, (2005), *İnsan Kaynaklar Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 2.

AKINCI, Zeki, (2002), *Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Akdeniz İİBF Dergisi, Cilt:2, Sayı:4.

AKSUNGUR, Abide, (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, Ankara.

AL-ZU'BI, H.A., (2010). *A Study Of Relationship Between Organizational Justice And Job Satisfaction*, International Journal Of Business and Management 5 (12).

ALLEN, N. J., (2003), *Examining Organizational Commitment in China*, Journal of Vocational Behavior, Vol:62.

ALLEN, N.J. ve MEYER, J.P. (1990), *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, Journal of Occupational & Organizational Psychology, Vol. 63, No.1, sayfa 1-18

AŞIK, Nuran, (2010), *Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme*, Türk İdare Dergisi, Sayı: 467.

ATAY, Seynur, (2006), *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

ATEŞ, Hamza, YILDIZ, Bora, YILDIZ, Harun, (2012), *Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algularını Açıklayabilir mi? Ampirik Bir Araştırma*, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, Cilt:7, Sayı:2.

BALAY, Refik, (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

BALCI, Ali, (2003), *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Pegem Yayıncılık, Ankara.

BALTAŞ, Acar, BALTAŞ, Zuhâl, (1996), *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

BARUTÇUGİL, İsmet, (2013), *Stratejik Yönetim*, Kariyer Yayınları, İstanbul.

BAŞARAN, İbrahim Ethem, (1991), *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınevi, Ankara.

BAŞYİĞİT, A., (2006), *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

BAYRAM, Levent, (2006), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Sayıştay Dergisi, Sayı:59.

BECKER, S. Howard, (1960), Notes on The Concept Of Commitment, The American Journal of Sociology, Vol:66, No:1, pp.32-40.

BİLGİÇ, R. (1998). *The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers*, The Journal of Psychology, Cilt: 132, Sayı: 5.

BİNGÖL, Dursun, (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul.

BOYLU, Yasin, PELİT, Elbeyi, GÜÇER, Evren, (2007), *Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar, Cilt: 44, Sayı: 511

BOZKURT, Yağmur, (2013), *Dershane Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Yöneticilerden Algılanan Sosyal Destekleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

CAN, H., (1997), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 4. Basım, Ankara.

CENGİZ, Aytül Ayşe, (2002), *Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma*, 10.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 4, Antalya.

CENGİZ, Aytül Ayşe, (2001), *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

CİMETE, G., GENÇALP, N.S., KESKİN, G., (2003), *Quality of Life and Job Satisfaction of Nurses Journal of Nursing Care Quality*, Vol:17, No:3.

COHEN, Aaron, (1992), *Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis*. *Journal of Organizational Behavior*, Vol:13.

COHEN, Aaron, LOWENBERG, Guela. (1990). *A Reexamination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis*, *Human Relations*, Vol:43.

ÇAKIR, Özlem, (2001), *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

ÇELİK, Hanife, (2012), *Aile Hekimliğinde Çalışan Sağlık Personelinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, İstanbul.

ÇETİN, Münevver Ölçüm, (2004), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınevi, Ankara.

ÇETİNKANAT, Canan, (2000), *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara.

ÇÖL, Güner, (2008), *Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri*, Doğuş Üniversitesi Dergisi, İstanbul, Yıl:9, Sayı:1.

ÇÖL, Güner, (2004), *Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi*, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* Cilt:6 Sayı:2.

DEITZER, Bernard, SHILLIFF, Karl, JUCIUS, Michael, (1979), *Contemporary Management Concepts*, Grid Publishing Inc.

DEMİR, Cengiz, ÖZTÜRK, Umut Can, (2011), *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:26, Sayı:1.

DOĞAN, Selen, KILIÇ, Selçuk, (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İkt. ve İdari Bil. Fakültesi Dergisi*, 29, ss. 37 61.

DURNA, Ufuk, EREN, Veysel, (2005), *Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık*, Doğuş Üniversitesi Dergisi, İstanbul.

EĞİLMEZKOL, Güneş, (2011), *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, Ankara.

ELBİR, Özkan, (2006), *Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri; Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

ERDEM, Ramazan, (2007), *Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:2, Sayı:2.

ERDİL, Oya, KESKİN, Halit, (2003), *Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:32, Sayı: 1.

ERDİL, Oya, İMAMOĞLU, Salih Zeki, KESKİN, Halit, ERAT, Serhat, (2004), *Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Taktir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1.

ERDOĞAN, İ. (1996), *Örgütsel Davranış*, 1. Baskı, Avcıol Basım, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

ERGİN, C., (1997), *Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği: Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*, Türk Psikoloji Dergisi, Cilt:12, Sayı 39.

EISENBERGER, R., STINGLAMBER, F., VANDENBERGHE, C., SUCHARSKI, I. L. ve RHOADES, L., (2002). *Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention*, Journal of Applied Psychology, 87/3, 565-573.

EREN, Erol, (2010), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 12. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

ERSOY, Sevdije, (2007), *Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

GILBERT, J. ve IVANCEVICH, J. M., (1999), *A Re-Examination of Organizational Commitment, Commitment (Psychology); Work Environment; Employees-Attitudes; Mentoring; Organizational Behavior*, Journal of Social Behavior&Personality, Vol:14, Issue:3,

GÖKMEN, S., (1996), *İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

GÖZEN DAĞDEVİREN, Emine, (2007), *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

GÜÇEL, Cem, (2013), *Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*, İşletme Araştırmaları Dergisi, Ankara.

GÜÇLÜ, H., (2006), *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

GÜL, Hasan, OKTAY, Ercan, GÖKÇE, Hasan, (2008), *İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 15.

GÜL, Hasan, OKTAY, Ercan, (2009), *Ücret, Kariyer, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler: Karaman Valiliği'nde Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

GÜL, Hasan, (2007), *Örgütsel Bağlılıkların Mukayesesi ve Değerlendirilmesi*, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:2, Sayı:1.

GÜL, Hasan, (2003), *Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi*, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:10, Sayı:1, s.73-83.

GÜNDOĞAN, Tamer, (2009), *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

GÜNEY, Salih. (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

GÜNEY, Salih, (2008), *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayıncılık, Ankara.

GÜRBÜZ, Rüveyde, (2012), *Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.

GÜRBÜZ, Sait, (2006), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1.

HACKETT, R.D., BYCİO, P., HAUSDORF, P.A., (1994), *Further Assessments of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment*, Journal of Applied Psychology, 79.

HREBİNİAK, L.G. ve ALUTTO, J. A., (1972), *Personal and Role-Related Factors In The Development of Organizational Commitment*, Administrative Science Quarterly, Vol:17, 555-572.

İBİCİOĞLU, H., (2000), *Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:15, Sayı:1.

İLSEV, A., (1997), *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

İNCE, Mehmet, GÜL, Hasan, (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Ankara.

İŞCAN, Ömer Faruk, SAYIN, Ufuk, (2010), *Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 4.

KAHN, Robert L., BYOSIERE Philippe, (1995), *The Organization Behaviour Reader*, Prentice Hall Inc., Six Edition, New Jersey.

KANTER, R.M. (1968), *Commitment and Social Organizations*, American Sociological Review, ss.449-517.

KAPLAN, Mehmet, (2007), *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.

KARCIOĞLU, Fatih, TÜRKER, Erken, (2010), *Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:24, Sayı:2

KAYA, Nilay, (2013), *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

KELES ÇELİK, Hatice Necla., (2006), *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

KERMAN, Seher Tuğba, (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Rotasyon Gerekli mi?*, Yüksek Lisans Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

KESER, Aşkın, (2006), *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, 1. Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.



KILIÇ, Esra, (2008), *İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Dair Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

KIREL, Çiğdem, (1999), *Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi

KIREL, Çiğdem, (2003), *Örgütsel Stres ve Yönetimi, Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Eskişehir.

KİMBEL, R. D., (2002), *The relationship between employees' constructive thinking ability and organizational commitment*, Doktora Tezi, Nova Southeastern University, ProQuest Information and Learning Company.

KİNG, M., MURRAY, A., ATKINSON, T. (1982), *Background, Personality, Job Characteristics and Satisfaction with Work in a National Sample*, Human Relation, Vol:35.

KOÇ, Hakan, (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı:28.

KOÇEL, Tamer, (2010), *İşletme Yöneticiliği*, 12. Baskı, Beta Basım, İstanbul.

KÜÇÜK, Meltem, (2012), *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

KÜÇÜK, Ferit, (2005), *Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama*, Finans Politik&Ekonomik Yorumlar Dergisi, Cilt:44, Sayı:511.

LAM, T., ZHANG, H. Q., (2003), *Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol:15.

LEONG, C. S., FURNHAM, A. ve COOPER, C.L., (1996), *The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship*, Human Relations, Vol:49, No:10.

LOCKE, E. A., (1976), *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago.

MAMEDOV, Barysh, (2013), *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

MAMMADOVA, İlahı, (2013), *İş Tatmini*, Sokak Kitapları Yayıncılık, İstanbul.



MEYER, J. P., N. J. ALLEN, Smith, (1993), *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*, Journal of Applied Psychology, Cilt: 78, Sayı: 4. Pp.538-551

MEYER, J. P., PAUNONEN, S. V., GELLATLY, I. R., GOFFİN, R. G. ve JACKSON, D. N., (1989), *Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that Counts*, Journal of Applied Psychology, 74, 1, 152-156.

MEYER, J. P., STANLEY, D. J., HERSCOVİTZ, L. ve TOPOLNYTSKY, L. (2002), *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*, Journal of Vocational Behavior, 61.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J., (1984), *Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations*, Journal of Applied Psychology, Vol:69.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J., A. (1991), *Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, Human Resource Management Review, Vol:1.

MOWDAY, R., STEERS, R. ve PORTER, L., (1979), *The Measurement Of Organizational Commitment*, Journal of Vocational Behavior, Vol.14.

OBENG, K. ve UGBORO, I. (2003), *Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study*, Journal of The Transportation Research Forum, Vol. 57, No.2, pp. 83-98.

OKAY, Ayla, (2005), *Kurum Kimliği*, Media Cat Yayınları, İstanbul.

OKUMUŞ, Mikail, (2011), *Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi*, Ark Kitapları, İstanbul.

ONARAN, Oğuz, (1981), *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.

O'REILLY, C., CHATMAN, J., (1986), *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior*, Journal of Applied Psychology, Cilt:71, Sayı:3.

OUDENHOVEN, Jan P., (2001), *Do Organizations Reflect National Cultures? A 10-Nation Study*, International Journal of Intercultural Relations, 89-107.

ÖRÜCÜ, Edip., ESENKAL, F., (2005), *Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:8, Sayı:14,

ÖZDİPÇİNER, Nuray Selma, KALINKARA, Velittin, (2005), *Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları*, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt:16, Sayı:1.

ÖZCAN, Esra Dinç, (2011), *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*, Beta Basım 1. Baskı, İstanbul.

ÖZGEN, Hande Mimaroglu, ÖZGEN, Hüseyin, (2010), *Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 19, Sayı:1.

ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK, Azim, YALÇIN, Azmi, (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.

ÖZKALP, Enver, (2003), *“Örgüt Kültürü”*, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Eskişehir.

ÖZKALP, Enver, (1989), *Örgütlerde Stres*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:VII, Sayı:1.

ÖZKALP, Enver, KIREL, Çiğdem, (1999), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

PENLEY, L. E., GOULD, S., (1988), *Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations*, Journal of Organizational Behaviour, Vol:9, pp.43-59

PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T., BOULIAN, P. V., (1974), *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians*, Journal of Applied Psychology, Vol:59.

POWELL, M. Deborah, MEYER, P. J., (2004), *Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment*, Journal of Vocational Behavior, pp. 157-177

REICHERS, Arnon. E. (1985), *A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment*, Academy of Management Review, Vol:10, No:3, 465-476

SABUNCUOĞLU, Ebru Tolay, (2008), *Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:23, Sayı:1.

SABUNCUOĞLU, Ebru Tolay, (2007), *Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Ege Akademik Bakış, Yıl:7, Sayı:2.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek Vergiliel, (2003), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel Yayınları

SAGIE, Abraham, Elizar, Dov, (1999), *Achievement Motive Andentrepreneurial Orientation: A Structural Analysis*, Journal of Organizational Behavior, Volume:20, Issue:3.

SALANCIK, G. R., (1977), *Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief, New Directions in Organization Behavior*, Chicago.

SALANT, Priscilla, DİLLMAN, Don A., (1994), *How to Conduct Your Own Survey*, John Wiley & Sons, Inc. Newyork.

SALDAMLI, Asım, (2009), *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, 1.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

SALDAMLI, Asım, (2008), *Otel İşletmelerinde Bölüm Yöneticilerinin İş ve Yaşam Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*, Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: XXV, Sayı:2.

SARIDEDE, Ufuk, DOYURAN, Şöheyda, (2004), *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.

SEMERCİ, Ali Sinan, (2005), *İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

SİĞRI, Ünal, (2007), *İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2.

SOLMUŞ, Tarık, (2004), *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler*, Beta Yayınevi, İstanbul.

SOMERS, M. BIRNBAUM, D. (2000), *Exploring The Relationship Between Commitment Profiles and Work Attitudes, Employee Withdrawal, and Job Performance*, *Employees-Attitudes*, Public Personnel Management, Vol:29 Issue:3.

SÖKMEN, Alptekin, (2000), *Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

ŞAHİN, Faruk, (2012), *Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bakış*, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:13, Sayı:1.

ŞEN, Tuğba, (2008), *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

STEERS, R. M., (1977), *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*. Administrative Science Quarterly, 22, 45-46.

TALLMAN, Rick, (2001). *Needful Employees, Expectant Employers And The Development And Impact Of Psychological Contract In New Employment*, Doktora Tezi, Kanada.

TELMAN, Nursel, ÜNSAL, Pınar, (2004), *Çalışanın Memnuniyeti*, Epsilon Yayınları, İstanbul.

TINAZ, Pınar, (2005), *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, 1. Basım, Beta Yayınları, İstanbul.

TOKER, Boran, (2007), Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1.

TSUI, A. S., EGAN, T. D., ve O'REILLY, C. A., (1992), *Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment*, Administrative Science Quarterly, Vol:37, 549-580.

TUTAR, Hasan, (2007), *Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 3.

TÜMGAN, Cengiz, (2007), *Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

TÜRK, Sezai, (2007), *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitabevi, İstanbul.

TÜTÜNCÜ, Özkan, DEMİR, Mehmet, (2003), *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*, Turhan Kitabevi, Ankara.

UYARLIGİL, Cavide, ADAL, Zeki, ATAAY, İsmail Durak, ACAR, Ahmet Cevat, ÖZÇELİK, Oya A., SADULLAH, Ömer, DÜNDAR, Gönen, TÜZÜNER, Lale, (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.

UYGUR, Akyay, (2009), *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Barış Platin Kitabevi, 1. Baskı, Ankara.

VAROĞLU, Demet, (1993), *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

VILA, Luis E., GARCÍA-MORA, Belen, (2005), *Education and The Determinants of Job Satisfaction*, Education Economics, Vol: 13, No: 4.

YAĞCI, Kamil, (2007), *Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:9 Sayı:3.

YALÇIN, A. Selçuk, (2002), *Personel Yönetimi*, Beta Yayınları, 7. Basım, İstanbul.

YELBOĞA, Atilla, (2007), *Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi*, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:2

YEŞİL, Salih, DERELİ, Selçuk Ferit, (2012), *Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi, Kahramanmaraş

Yıldırım, F. (2002). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

YILDIZ, Nedim, (2010), *Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

WASTI, S. Arzu., (2002), *Affective and Continuance Commitment To The Organization:Test of An Integrated Model in The Turkish Context*, International Journal of Intercultural Relations, Vol. 26, sayfa 525-550

WEINER, Y., VARDI, Y., (1980), *Relationships Between Job, Organization and Work Outcomes: An Integrative Approach*, Organizational Behavior and Human Performance, Cilt:26.

WEİSS, Donald H., (1993), *Başarılı Ekip Oluşturma*, 1. Baskı, Rota Yayın, İstanbul.

ZANGARO, George, (2001), *Organizational Commitment: A concept Analysis*, Nursing Forum.

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.53dcee5f731be3.76481165](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.53dcee5f731be3.76481165)

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.53d cf12aace556.99106000](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.53d cf12aace556.99106000)

**EK 1. ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Yüksek lisans programında yürütülen “İstanbul Gümrük ve Ticaret Bölge 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.

Nizamettin  
ÖZTÜRKÇİ

## 1.BÖLÜM

### Demografik Özellikler

#### 1. Cinsiyetiniz

Bay  Bayan

#### 2. Yaşınız:

21-25  26-30  31-35  36-40  40 ve üzeri

#### 3. Medeni Durumunuz:

Evli  Bekar  Boşanmış

#### 4. Eğitim Durumu:

Ortaöğretim  Lise  Ön Lisans  Lisans  
 Lisansüstü

#### 5. Göreviniz:

Memuru  Muhafaza Memuru  Muayene Memuru  
 Avukat  Diğer ..... (Lütfen Belirtiniz)

#### 6. Aylık Ücretiniz

Asgari Ücret  705-1500 TL  1501-2500 TL  
 2501-3500 TL  
 3501 TL ve üzeri

#### 7. Bu Kurumda Çalışma Süreniz

1 yıldan az  1-3 yıl  4-6 yıl  7-9 yıl  10 yıl ve üzeri

#### 8. Toplam İş Tecrübeniz

1 yıldan az  1-3 yıl  4-6 yıl  7-9 yıl  10-12 yıl  
 13-15 yıl  16 yıl ve üzeri

## 2.BÖLÜM

### Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği

|     |   | Tamamen katılıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | 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.   |  |  |  |  |  |

### 3.BÖLÜM

#### MİNNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ

|     | İşimden;  | Çok Memnunum | Memnunum | Kararsızım | Memnun Değilim | Hiç Memnun Değilim |
|-----|---|--------------|----------|------------|----------------|--------------------|
| 1.  | Beni sürekli meşgul etmesi bakımından                                     |              |          |            |                |                    |
| 2.  | Tek başıma çalışma imkanımın olması bakımından                            |              |          |            |                |                    |
| 3.  | Zaman zaman farklı şeyler yapma şansım olması bakımından                  |              |          |            |                |                    |
| 4.  | Toplumda “saygın” bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından           |              |          |            |                |                    |
| 5.  | Amirimın çalışanlarını idare etmesi bakımından                            |              |          |            |                |                    |
| 6.  | Amirimın 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,                        |  |  |  |  |  |
| 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                    |  |  |  |  |  |

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Nizamettin ÖZTÜRKÇİ

Doğum Yeri : Merkez/ VAN

Doğum Yılı : 1988

Medeni Hali : Bekar

### EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise : 2002-2005 Özel Serhat Lisesi

Lisans : 2007-2011 Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Yabancı Dil : İngilizce

### MESLEKİ BİLGİLER

2013-2015 : Gümrük ve Ticaret Bakanlığı