

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK:  
BİR İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNDE UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tamer GÜNDOĞAN

Ankara, 2010

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK:  
BİR İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNDE UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tamer GÜNDOĞAN

Tez Danışmanı  
Yrd.Doç.Dr. Halil Bader ARSLAN

Ankara, 2010

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK:  
BİR İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNDE UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tamer GÜNDOĞAN

Tez Danışmanı  
Yrd.Doç.Dr. Halil Bader ARSLAN

Tez Jürisi Üyeleri

**Adı ve Soyadı**

**İmzası**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Tez Sınavı Tarihi .....

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.(...../...../2010)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin  
Adı ve Soyadı

.....

İmzası

.....

# İÇİNDEKİLER

	<b><u>Sayfa No</u></b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	i
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	ii
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	ix
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	xiii
<b>KISALTMA LİSTESİ</b> .....	xiv
<b>SEMBOL LİSTESİ</b> .....	xv
<b>EK LİSTESİ</b> .....	xvi
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	4
1.1. İş Tatmini Kavramı.....	4
1.2. İş Tatmininin Önemi.....	5
1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	8
1.3.1. Kişisel Faktörler.....	10
1.3.1.1. Yaş.....	10
1.3.1.2. Cinsiyet.....	12
1.3.1.3. Medeni Durum.....	13
1.3.1.4. Kıdem.....	14
1.3.1.5. Eğitim Durumu.....	15
1.3.1.6. Kişilik.....	16
1.3.2. Örgütsel Faktörler.....	17
1.3.2.1. Ücret Düzeyi.....	17
1.3.2.2. Terfi Olanakları.....	20

1.3.2.3. Çalışma Koşulları.....	22
1.3.2.4. Yönetimin ve Yöneticilerin Tutumu.....	23
1.3.2.5. Çalışma Arkadaşları.....	24
1.3.2.6. İşin Niteliği .....	26
1.3.2.7. Ödüllendirme ve Takdir Edilme .....	28
1.3.2.8. İletişim.....	30
1.3.2.9. Ücret Dışı İmkânlar .....	31
1.4. İş Tatmini Kuramları .....	31
1.4.1. Kapsam Kuramları.....	32
1.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	32
1.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	35
1.4.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı .....	38
1.4.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı.....	40
1.4.2. Süreç Kuramları .....	42
1.4.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı .....	42
1.4.2.2. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı .....	43
1.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı .....	45
1.4.2.4. Locke'ın Amaç Kuramı.....	45
1.5. İş Tatmininin Sonuçları .....	47
1.5.1. Birey Açısından Sonuçları .....	47
1.5.1.1. Yaşam Tatmini.....	47
1.5.1.2. Ruh ve Beden Sağlığı .....	50
1.5.1.3. Psikolojik Tatminsizlik .....	50
1.5.1.4. Psikosomatik Rahatsızlıklar .....	52

1.5.1.5. Engellenme .....	52
1.5.1.6. Kişilik Bozuklukları .....	53
1.5.1.7. Gerilim (Stres) ve Gerilim Tepkileri .....	54
1.5.2. Birey-Örgüt Açısından Sonuçları .....	55
1.5.2.1. Performans .....	55
1.5.2.2. Güdülenme .....	56
1.5.2.3. Başarı Hissi.....	57
1.5.2.4. Verimlilik .....	58
1.5.2.5. Hata Yapma .....	58
1.5.3. Örgüt Açısından Sonuçları .....	58
1.5.3.1. Örgüte Uyum, Örgütsel Yurttaşlık ve Örgütsel Bağlılık .....	58
1.5.3.2. İş Uyuşmazlıkları.....	61
1.5.3.3. Devamsızlık .....	62
1.5.3.4. İşe Geç Kalma .....	62
1.5.3.5. Çalışan Devir Oranı .....	63
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>65</b>
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	65
2.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri .....	68
2.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme .....	68
2.2.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme .....	69
2.2.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma .....	69
2.2.4. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme .....	69
2.2.5. İçselleştirme .....	70
2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	70

2.4. Örgütsel Bağlılığın Teorik Gelişimi .....	72
2.5. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar .....	73
2.5.1. Mesleğe Bağlılık .....	73
2.5.2. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık .....	75
2.5.3. Sadakat .....	76
2.5.4. İtaat .....	77
2.5.5. Göreve Bağlılık.....	78
2.5.6. Yönetime Bağlılık .....	80
2.5.7. İş Tatmini.....	81
2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	82
2.6.1. Kişisel Faktörler .....	83
2.6.1.1. İş Beklentileri .....	84
2.6.1.2. Psikolojik Sözleşme .....	85
2.6.1.3. Kişisel Özellikler.....	86
2.6.1.3.1. Yaş .....	86
2.6.1.3.2. Cinsiyet .....	88
2.6.1.3.3. Medeni Durum.....	91
2.6.1.3.4. Kıdem.....	92
2.6.1.3.5. Eğitim .....	93
2.6.2. Örgütsel Faktörler.....	95
2.6.2.1. İşin Niteliği .....	95
2.6.2.2. Yönetim ve Liderlik.....	97
2.6.2.3. Ücret Düzeyi .....	99
2.6.2.4. Gözetim .....	99



2.6.2.5. Örgüt Kültürü .....	101
2.6.2.6. Örgütsel Adalet .....	102
2.6.2.7. Örgütsel Ödüller .....	105
2.6.2.8. Takım Çalışması .....	106
2.6.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması .....	107
2.6.3. Örgüt Dışı Faktörler .....	109
2.6.3.1. Profesyonellik .....	109
2.6.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları .....	111
2.7. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	112
2.7.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları .....	112
2.7.1.1. Etzioni'nin Sınıflandırması .....	114
2.7.1.2. Kanter'in Sınıflandırması .....	115
2.7.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması .....	116
2.7.1.4. Penley ve Gould'un Sınıflandırması .....	118
2.7.1.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması .....	119
2.7.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları .....	128
2.7.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı .....	130
2.7.2.2. Salancik'in Yaklaşımı .....	132
2.7.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....	133
2.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	136
2.8.1. Performans .....	136
2.8.2. Devamsızlık .....	137
2.8.3. İşe Geç Kalma .....	137
2.8.4. Çalışan Devir Oranı .....	138

2.8.5. Gerilim (Stres) .....	140
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	141
3.1. Yöntem.....	141
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	141
3.1.2. Evren ve Örneklem.....	142
3.1.3. Veri Toplama Aracı.....	143
3.1.4. Veri Toplama Süreci.....	147
3.1.5. Verilerin Analizi ve Yorumlanması .....	147
3.2. Analiz ve Bulgular .....	149
3.2.1. Örneklem Grubunun Demografik ve İş İle İlgili Bilgilerine Yönelik Bulgular .....	149
3.2.1.1. Demografik ve İş İle İlgili Bilgilere Göre Örneklem Özellikleri	149
3.2.1.2. Örneklemin Evreni Temsil Oranı .....	152
3.2.2. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Alt Boyutların Oluşturulması .....	156
3.2.2.1. Faktör Analizi .....	156
3.2.2.2. Güvenilirlik Analizi.....	160
3.2.3. Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular .....	164
3.2.4. Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Oluşturan Boyutlar Arasındaki Korelasyonlar .....	167
3.2.5. Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik ve İş İle İlgili Özelliklerine Bağlı Olarak İncelenmesi ..	171
3.2.5.1. Cinsiyet ve Medeni Durum Temelli Karşılaştırmalar .....	172

3.2.5.1.1. Cinsiyet İle İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin	
Bulgular .....	172
3.2.5.1.2. Medeni Durum İle İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa	
İlişkin Bulgular .....	176
3.2.5.2. Yaş, Eğitim Durumu, Hizmet Süresi ve	
Unvandaki Hizmet Süresi Temelli Karşılaştırmalar .....	179
3.2.5.2.1. Yaş İle İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular...	179
3.2.5.2.2. Eğitim Durumu İle İş Tatmini ve	
Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular .....	186
3.2.5.2.3. Hizmet Süresi İle İş Tatmini ve	
Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular .....	194
3.2.5.2.4. Unvandaki Hizmet Süresi İle İş tatmini ve	
Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular .....	202
3.2.6. Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Analiz Dışı Bırakılan	
Soruların Değerlendirilmesi .....	207
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	212
<b>KAYNAKÇA</b> .....	233
<b>ÖZET</b> .....	270
<b>ABSTRACT</b> .....	274

## TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1. Herzberg'in Faktör Kümeleri .....	36
Tablo 1.2. Maslow ve Alderfer'in Kuramlarının Karşılaştırılması .....	41
Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	83
Tablo 3.1. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları .....	148
Tablo 3.2. Katılımcıların Temel Demografik ve İş İle İlgili Bilgileri .....	151
Tablo 3.3. Demografik ve İş İle İlgili Bilgilere Göre Katılım Oranları.....	154
Tablo 3.4. Kmo ve Barlett's Testi Sonuçları .....	157
Tablo 3.5. Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Alt Boyutlar .....	159
Tablo 3.6. İş Tatmini İle İlgili Faktörlerin Alfa Katsayıları, Ortalamalar ve Standart Sapmalar .....	161
Tablo 3.6. İş Tatmini İle İlgili Faktörlerin Alfa Katsayıları, Ortalamalar ve Standart Sapmalar (Devam)	162
Tablo 3.7. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Faktörlerin Alfa Katsayıları, Ortalamalar ve Standart Sapmalar .....	163
Tablo 3.8. Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Dağılımı .....	165
Tablo 3.9. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Dağılımı.....	166
Tablo 3.10. Çalışanların İş Tatmini Düzeylerini Oluşturan Boyutlar Arasındaki İlişki .....	168
Tablo 3.11. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Oluşturan Boyutlar Arasındaki İlişki .....	169
Tablo 3.12. Çalışanların İş Tatminini Oluşturan Alt Boyutlar İle Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Alt Boyutlar Arasındaki İlişki .....	169

Tablo 3.13. Çalışanların İş Tatminleri İle Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Alt Boyutlar Arasındaki İlişki .....	171
Tablo 3.14. İş Tatmininin Cinsiyet Bağlamında Karşılaştırılması .....	173
Tablo 3.15. Örgütsel Bağlılığın Cinsiyet Bağlamında Karşılaştırılması .....	174
Tablo 3.16. İş Tatmininin Medeni Durum Bağlamında Karşılaştırılması.....	177
Tablo 3.17. Örgütsel Bağlılığın Medeni Durum Bağlamında Karşılaştırılması .....	178
Tablo 3.18. İş Tatmininin Analizi İçin Yeniden Düzenlenen Yaş Gruplarına İlişkin Katılımcı Sayıları, Ortalamalar ve Standart Sapmalar.....	181
Tablo 3.18. İş Tatmininin Analizi İçin Yeniden Düzenlenen Yaş Gruplarına İlişkin Katılımcı Sayıları, Ortalamalar ve Standart Sapmalar (Devam) .....	182
Tablo 3.19. Örgütsel Bağlılığın Analizi İçin Yeniden Düzenlenen Yaş Gruplarına İlişkin Katılımcı Sayıları, Ortalamalar ve Standart Sapmalar .....	183
Tablo 3.20. İş Tatmininin Yaş Bağlamında Karşılaştırılması	184
Tablo 3.21. Örgütsel Bağlılığın Yaş Bağlamında Karşılaştırılması.....	185
Tablo 3.22. İş Tatmininin Analizi İçin Yeniden Düzenlenen Eğitim Durumu Gruplarına İlişkin Katılımcı Sayıları, Ortalamalar ve Standart Sapmalar .....	187
Tablo 3.22. İş Tatmininin Analizi İçin Yeniden Düzenlenen Eğitim Durumu Gruplarına İlişkin Katılımcı Sayıları, Ortalamalar ve Standart Sapmalar (Devam) .....	188

Tablo 3.23. Örgütsel Bağlılığın Analizi İçin Yeniden Düzenlenen Eğitim Durumu Gruplarına İlişkin Katılımcı Sayıları, Ortalamalar ve Standart Sapmalar .....	189
Tablo 3.24. İş Tatmininin Eğitim Durumu Bağlamında Karşılaştırılması ....	191
Tablo 3.25. İş Tatmini Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları ..	192
Tablo 3.26. Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumu Bağlamında Karşılaştırılması .....	193
Tablo 3.27. İş Tatmininin Analizi İçin Yeniden Düzenlenen Hizmet Süresi Gruplarına İlişkin Katılımcı Sayıları, Ortalamalar ve Standart Sapmalar .....	195
Tablo 3.27. İş Tatmininin Analizi İçin Yeniden Düzenlenen Hizmet Süresi Gruplarına İlişkin Katılımcı Sayıları, Ortalamalar ve Standart Sapmalar (Devam) .....	196
Tablo 3.28. Örgütsel Bağlılığın Analizi İçin Yeniden Düzenlenen Hizmet Süresi Gruplarına İlişkin Katılımcı Sayıları, Ortalamalar ve Standart Sapmalar .....	197
Tablo 3.29. İş Tatmininin Hizmet Süresi Bağlamında Karşılaştırılması .....	198
Tablo 3.30. İş Tatmini Boyutlarının Hizmet Süresine Göre Ortalamaları....	199
Tablo 3.31. Örgütsel Bağlılığın Hizmet Süresi Bağlamında Karşılaştırılması .....	201
Tablo 3.32. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Hizmet Süresine Göre Ortalamaları .....	201
Tablo 3.33. İş Tatmininin Unvandaki Hizmet Süresi Bağlamında Karşılaştırılması .....	203

Tablo 3.34. İş Tatmini Boyutlarının Unvandaki Hizmet Süresine Göre Ortalamaları .....	204
Tablo 3.35. Örgütsel Bağlılığın Unvandaki Hizmet Süresi Bağlamında Karşılaştırılması .....	205
Tablo 3.36. İş Tatmininin Demografik ve İş İle İlgili Özellikler Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Özet Tablo .....	206
Tablo 3.37. Örgütsel Bağlılığın Demografik ve İş İle İlgili Özellikler Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Özet Tablo .....	207
Tablo 3.38. Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Analiz Dışı Bırakılan İş Tatmini Sorularına İlişkin Betimleyici İstatistikler .....	209
Tablo 3.39. Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Analiz Dışı Bırakılan Örgütsel Bağlılık Sorularına İlişkin Betimleyici İstatistikler .....	210

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	33
Şekil 2.1. Kaynakların Dağıtımı ve Karar Alma Sürecine İlişkin Adalet .....	104
Şekil 2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	112
Şekil 2.3. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı .....	114
Şekil 2.4. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli .....	120
Şekil 2.5. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ve Örgütte Kalma Davranışı .....	128
Şekil 2.6. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı .....	129
Şekil 2.7. Örgütsel Bağlılıklar .....	135



## KISALTMA LİSTESİ

ANOVA : Varyans Analizi

JSS : Job Satisfaction Survey

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)

TCMB : Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

## SEMBOL LİSTESİ

- f : Frekans  
n : Örneklem Büyüklüğü  
Ort : Ortalama  
p : Önem Derecesi  
SD : Serbestlik Derecesi  
SS : Standart Sapma  
r : Korelasyon Katsayısı  
 $\eta^2$  : Eta Kare

## EK LİSTESİ

### Sayfa No

<b>EK 1:</b> TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Çalışanları	
İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Anketi .....	279

## GİRİŞ

Örgütler, belirli amaçların gerçekleştirilmesi için bir araya gelmiş toplumsal yapılanmalardır. Bu yapılanmalarda başrol, sosyal bir varlık olan “insan”a biçildiğine göre; belirlenmiş amaçların başarılması ve örgütün faaliyetlerine devam edebilmesi, kurumun değerlerine sıkı bir şekilde bağlı olan, kurumun amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri gibi benimseyen işinden tatmin olan çalışanların varlığına bağlıdır. Bu noktada ise, “çalışanın işine karşı gösterdiği olumlu ya da olumsuz duyguların derecesi” olarak tanımlayabileceğimiz iş tatmini ile “çalışanın örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için beklenenden fazla çaba harcama isteği ve örgütün amaç ve değerlerine olan inancının birleşimi” olarak tanımlayabileceğimiz “örgütsel bağlılık” kavramları önem kazanmaktadır. Bu yüzden örgütler, genellikle çalışan devir oranından kaynaklanan yüksek maliyeti azaltmak ve örgütün sürekliliğini sağlamak için çalışanlarının iş tatminini ve bağlılığını artırmaya çalışmaktadırlar. İş tatmini, örgütte sağlam bir örgütsel bir ortamın oluşturulmasının temel şartıdır (Davis, 1988: 87). Örgütüne bağlı çalışanların daha çok çalışacağı ve örgütsel amaçların başarılması için daha fazla kendinden fedakârlık yapacaklarına inanılmaktadır (Meyer ve Allen, 2004: 2).

Bu tez çalışmasında da, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü çalışanlarının “iş tatmini” ve “örgütsel bağlılık” düzeyleri çeşitli demografik ve işle ilgili değişkenler kullanılarak incelenmiştir. Bu kapsamda, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyelerinin belirlenmesinde, Spector (1997) tarafından geliştirilen “iş tatmini ölçeği” ile Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen “üç boyutlu bağlılık

ölçeği", gerekli izinler alınarak TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü çalışanlarına uygulanmıştır.

Çalışmada elde edilen bulgular, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanlardan elde edilen verilere dayanmaktadır. 64 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen ankete katılım oranı % 37,6 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi (SPSS) kullanılmıştır. Bu çerçevede, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizi, t-testi, varyans analizi ve Scheffe testi istatistiksel yöntemleri kullanılmıştır. Ayrıca, bazı anket sorularının yorumlanmasında betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır.

Araştırmanın uygulama aşamasında kullanılan anketin katılımcılar tarafından anlaşılır olduğu, katılımcıların soruları doğru şekilde yanıtladıkları ve gerçek tutumlarını yansıttıkları varsayılmaktadır.

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde, konu ile ilgili literatür taraması yapılarak iş tatminiyle ilgili olarak; iş tatmininin tanımı, önemi, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini kuramları ve iş tatmininin sonuçları; örgütsel bağlılıkla ilgili olarak ise örgütsel bağlılığın tanımı, göstergeleri, önemi, teorik gelişimi, benzer kavramlarla ilişkisi, sınıflandırılması ve sonuçları ele alınarak akademik yaklaşımlar ortaya konulmuştur.

Üçüncü bölümde ise, teorik olarak açıklanan konuyu daha anlaşılır kılmak amacıyla bir uygulama çalışması yapılmıştır. Araştırmanın amacı ve önemi, evren ve örnekleme, veri toplama aracının nasıl geliştirildiği, veri toplama süreci, elde edilen verilerin analizi ve yorumlanmasına yönelik bilgiler ile araştırma sonucunda elde edilen bulgulara bu bölümde yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan dördüncü bölümde, elde edilen bulgular özetlendikten sonra, incelenen literatür ışığında uygulamadan bahsedilerek çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılmasına yönelik bazı öneriler geliştirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. İş Tatmini Kavramı

“Tatmin”, kelime olarak, “İstenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum.” anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, 2009). Bir diğer tanıma göre ise “tatmin” kavramı, bir başkası tarafından doğrudan gözlenemeyen ve sadece ilgili kişi tarafından hissedilerek tanımlanabilen zevki ve iç huzuru anlatmada kullanılmaktadır (Mercer, 1997: 57). Maslow’a göre ise “tatmin”, birey davranışlarının temel güdüsel ürünüdür (Sencer, 1982: 9).

İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, iş tatmini kavramına yönelik tanımlamaların benzer bir yaklaşımla ele alındığını söylemek mümkündür. Sözü edilen iş tatmini tanımlarından bazılarını aşağıda yer verilmiştir. Bu tanımlara göre;

İş tatmini;

- “İş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur” (Erdoğan, 1996: 32).

- “İş görenin işine karşı hissettiği memnuniyet veya memnuniyetsizliğin derecesidir” (Catt ve Miller, 1991:160).

- “Kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur” (Cribbin, 1972: 155).

- “Çalışanların işe karşı olumlu tepkisidir” (Oshagbemi, 1999: 388).

- “Çalışanların işlerine yönelik sahip oldukları olumlu veya olumsuz duyguların derecesidir” (Schermerhon ve diğerleri, 1994: 144).

- “Çalışan kişinin işine karşı bireysel olarak verdiği duygusal bir tepkidir” (Mercer, 1997: 57).

- “Kişilerin işlerine karşı duydukları kapsamlı olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde yarattığı sonuçlardır” (<http://www.ikademi.com>).

- “İş görenin işini, iş yaşamını değerlendirmesine dayanarak sağladığı haz duygusudur” (Başaran, 1991: 21).

- “Bir kimsenin işine ilişkin içsel ve/veya dışsal durumlarına ilişkin pozitif ya da negatif olarak hissettiği ölçüdür.” (Bhuiyan ve Mengüç, 2002).

- “İş görenin kendisi için önemli olan şeylerin, işinin kendisine nasıl sağlayacağını algılamaları sonucu oluşan duygudur.” (Luthans, 1989: 176).

Yukarıda yapılan tanımlar ışığında, bu çalışmaya uygun genel bir tanım yapmak gerekirse; iş tatmini, “çalışanın işine karşı gösterdiği olumlu ya da olumsuz duyguların derecesidir” şeklinde tanımlanabilir.

Luthans’a (1989: 170) göre, iş tatminini açıklamaya yönelik üç boyutu şu şekilde sıralamak mümkündür:

- a. *İş tatmini, işe karşı duygusal bir yanıttır.*
- b. *İş tatmini, genellikle çalışanların beklentilerinin veya kazançlarının ne ölçüde karşılandığı ile ilgili bir kavramdır.*
- c. *İş tatmini, birbiriyle ilişkili farklı tutumları temsil etmektedir.*

## **1.2. İş Tatmininin Önemi**

Modern yönetim düşüncesi, işletmenin rasyonel sonuçlar elde etmesi için iş-kişî uyumunun çok boyutlu olarak ele alınmasını etkin yönetimin zorunlu



bir unsur olarak görmektedir. İş-kışı uyumu için çalışanların sadece yetenek ve özellik olarak işlerine uygun olmasının yeterli olmadığı; yüksek ücretin, terfi olanaklarının çalışanın mutluluğunu her zaman sağlayamadığı anlaşılmıştır. Yapılan alışmalar sonucunda, çalışanın verimli ve mutlu çalışması için yaptığı işten tatmin olması gerektiği sonucuna varılmıştır (Erdoğan, 1996: 231).

Bir örgütün elindeki insan kaynağı ne kadar gelişmiş ve nitelikli olursa olsun, isteklendirilip harekete geçirilmedikçe örgüte yarar sağlamayacaktır (Can ve diğeri, 1995: 317).

İş tatmini temelde iki nedenden dolayı önem taşımaktadır. Birincisi, alışanların işleri hakkındaki düşünceleri ve hisleri hem kendileri hem de işleri için önem taşımaktadır. İkincisi ise, çalışanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi, yöneticiler açısından önem taşımaktadır. Çünkü, iş tatminsizliğinin doğrudan neden olduğu davranışlar, işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklardır (Feldman ve Arnold, 1983: 192).

Çalışanların fiziksel ve zihinsel mutluluğu iş tatmini ile karşılıklı ilişki içerisindedir. Tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlar fiziksel ve zihinsel sağlığa sahiptirler. İş tatmini, işletmenin nitelikli iş gücünü kendine çekme ve onları bünyesinde tutma becerisinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu ise; bir örgütün sürekliliği ile yakından ilgilidir. İş tatminin olmadığı durumlarda şikâyetler artmakta, sendikal faaliyetler gündeme gelmekte, devamsızlık ve çalışan devri gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bunlar, organizasyonun başarısını etkileyecek ve maliyet artırıcı etkiye neden olabilecektir (Özkalp ve Kirel, 2001: 75).

Çalışanlar, istek ve gereksinimleri karşılandığı sürece işletme amaçlarını gerçekleştirmek için birleşip, hareket etmektedirler. İstek ve gereksinimleri karşılanmadığında ise işletme amaçlarını engelleyici davranışlar içine girmektedirler (Ulusal, 1998: 34).

Örgütün başarı göstergelerinden olan müşteri memnuniyeti, karlılık ve verimlilik gibi kavramlar arasında iş tatmininin de bulunması, örgütler açısından ne derecede önemli olduğunu açıklamaktadır. Bu nedenle, iş tatmininin ölçülmesi ve takip edilmesi işletmeler tarafından büyük önem taşımaktadır (Erol, 1998: 4).

Davis (1988: 87), iş tatmininin, örgütte sağlam bir örgütsel ortam oluşturulmasının temel şartı olduğunu belirtmektedir.

Sonuç olarak, çalışanların yaşamlarının büyük bir kısmını iş yerinde çalışarak geçirdikleri dikkate alındığında, iş ile ilgili memnuniyetsizlik başta kişinin kendisi olmak üzere aile, iş arkadaşları, çalıştığı örgüt gibi farklı tarafları olumsuz etkileyebilecektir. Bu nedenle de iş tatmini, örgüt üst yönetimi tarafından dikkate alınması gereken bir kavram olarak kendini göstermektedir. İşletmelerin artan rekabet ortamında ayakta kalabilmelerinin temel koşullarından biri de işinden zevk alan çalışanların varlığıdır. Çalışanlar işlerinden tatmin oldukları sürece örgütün amaçlarını gerçekleştirmek daha da kolaylaşacaktır. İş tatmininin iş ile ilgili bir çok faktöre bağlı olarak değiştiği, kendisinin de yine bir çok işe bağlı değişkeni etkileyen bir özelliğe sahip olduğu anlaşılmaktadır.

### 1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Bir çok çalışan davranışının nedenini oluşturan iş tatmini kavramının kendisi de çok sayıda faktörden etkilenmektedir. İş tatmini literatürü incelendiğinde, iş tatminini etkileyen faktörlerin çok farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir.

İş tatmini, genelde bazı alt boyutların birleşimi olarak değerlendirilmekte ve farklı faktör kümeleri kullanılarak ölçümü yapılmaktadır (Locke, 1976). Bu faktör kümeleri farklı unsurlar içerse de iş tatmininin birden çok boyutun birleşimi şeklinde ele alınmasının gerektiği genel olarak kabul görmüştür (Smith ve diğerleri, 1969: 25-26).

Farklı araştırmalarda en fazla kullanılan boyutlar Özdemir (2005: 52-53) tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Takdir edilme,
- İletişim,
- Çalışma arkadaşları,
- Ücret dışı imkânlar,
- İşin fiziksel koşulları,
- İşin içsel doğası,
- Örgütsel unsurlar,
- Örgütün politika ve işleyiş prosedürleri,
- Ücret,
- Kişisel gelişim,
- İlerleme imkânları,
- Başarının fark ve takdir edilmesi,

- İş güvencesi,
- Amir ve yüzyüze yönetim

Sıralanan boyutlar dışında iş tatmininin yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik değişkenler bağlamında da açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir.

Locke (1976) ise, iş tatmininin alt boyutlarını 4 başlık altında toplamıştır. Bunlar:

1. Ödüllendirme,
2. Çalışanlarla ilişkiler,
3. Görevin nitelikleri,
4. Örgütsel unsurlar.

Ödüllendirme boyutu, ücret, ücret dışı imkânlar, terfi ve takdir edilme gibi çalışanların çabalarına karşı verilen her türlü tazminatı içermektedir. Çalışanlarla ilişkiler boyutu ise, çalışanın iş arkadaşları ve amirleri ile ilişkilerini anlatmaktadır. İşin bütünlüğü, çeşitliliği, sağladığı otonomi, geri bildirim koşulları ve çalışan için anlamı gibi unsurlar ise görevin nitelikleri boyutunda yer almaktadır. Son boyut olan örgütsel unsurlar boyutu ise örgütün biçimsel yapısı ve işleyişi, yönetim anlayışı, yetki ve sorumluluk dağılımı, iletişim ve bilgi akışını içermektedir (Spector, 1997: 4).

Bu bağlamda hangi değişkenlerin iş tatmini üzerinde ne derecede etkisinin bulunduğu araştırmacıların üzerinde durdukları konulardan olmuştur. Bu çalışmaların bir bölümü, yaş, cinsiyet ve medeni durum gibi bireysel farklılıkları esas alan demografik değişkenlere odaklanırken, diğer çalışmalar

ücret, ikramiye, hiyerarşik yapı, çalışma koşulları gibi örgütsel değişkenler üzerinde yoğunlaşmıştır.

Bu çalışmada iş tatminini etkileyen faktörler, kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere 2 ana başlık altında araştırmanın amacına uygun olarak gruplandırılarak incelenmeye çalışılmıştır.

### **1.3.1. Kişisel Faktörler**

Kişisel faktörlerle iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Genellikle kişisel faktörler ile iş tatmini arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler, örgütsel amaç ve değerlerin benimsenip örgütte uzun yıllar çalışılması açısından son derece büyük bir öneme sahiptir.

Bu kapsamda kişisel faktörler; King ve arkadaşları (1982: 120) tarafından yapılan sınıflandırma dikkate alınarak ve çalışmanın amacına uygun olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, eğitim durumu ve kişilik başlıkları altında incelenmiştir.

#### **1.3.1.1. Yaş**

İş tatmini ile çalışanın yaşı arasında aynı yönlü bir ilişkinin varlığı genel olarak kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, yaş arttıkça iş tatminin de arttığı varsayılmaktadır.

Lee ve Wilbur (1985), 1707 kamu çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada, yaş ilerledikçe iş tatmininde arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Doktor ve hemşireler üzerinde yapılan bir diğer çalışmada da, yaş ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu görülmüş, yaşın ilerlemesi ile iş tatminin arttığı tespit

edilmiştir. Ayrıca, iş tatminin 36 yaş ve üzerindeki kişilerde daha yüksek; 19-24 yaş grubu arasındaki kişilerde daha düşük olduğu görülmüştür (Erigüç, 1994).

Wright ve Hamilton (1978), zamanla çalışanların değerlerinin değiştiğini ve yaşlandıkça çalışanların otoriteye karşı daha uyumlu olduklarını; buna karşın işten beklentilerinin azaldığını ve daha gerçekçi bir çerçeveye oturduğunu belirtmektedirler. Buna ek olarak, yaşlandıkça çalışanların daha fazla tecrübe ve beceri kazanmalarıyla beraber daha iyi işlerde çalıştıkları öne sürülmektedir (Spector, 1997: 25).

Yaşın ilerlemesiyle terfi olanaklarının artması, alınan ödüllerin çeşitlenmesi de iş tatmininin artmasında önemli rol oynamaktadır (Organ ve Lingl, 1995: 345).

Clark, Oswald ve Warr (1996) ise, yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkinin “U” şeklinde olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Diğer bir deyişle, işe yeni başlayan genç bir kişinin iş tatmini yüksek olmakta; zamanla tatminin yerini monotonluk ve bıkkınlığa bırakmakta; orta yaşlara gelindiğinde düşük iş tatmini söz konusu olmaktadır. Kişi tatminsizliğini ortadan kaldırmak için ya bulunduğu iş yerindeki durumunu kabul etmekte ya da alternatif iş olanakları üzerinde durmaktadır.

Herzberg de, iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi “U” şeklindeki bir eğri ile açıklamıştır. Çalışma yaşamına erken yaşlarda başlayan kişilerde iş tatmininin yüksek olduğu, 30 yaşına doğru düşmeye başladığı ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükseldiğini belirtmektedir. Ancak bu ilişkinin araştırmanın yapıldığı nesil için geçerli olduğu belirtilmiştir (Uyargil, 1988: 22)

Wegge ve arkadaşlarının (2004) yaptıkları araştırmada ise, iş tatmini ile yaş arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunamamıştır. Aynı Şekilde Cimete de (1996), hemşirelerdeki iş tatmini ve yaş arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

### **1.3.1.2. Cinsiyet**

Cinsiyetin iş tatmini ile ilişkisi yaşın etkisiyle beraber en fazla çalışılan değişkendir. Yapılan çalışmalarda, cinsiyet ile iş tatmini arasında birbirleri ile çelişen sonuçlara ulaşılmıştır.

Clark tarafından yapılan çalışma sonucunda, iş tatmininin kadınlarda erkeklere kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu tatmin farklılığının geçici olduğu ifade edilmiş ve bunun kadınların iş dünyasındaki konumlarının ve beklentilerinin daha fazla artması nedeniyle gerçekleştiği belirtilmiştir. Clark'a göre, kadınların iş hayatındaki öneminin artması durduğu zaman, kadınların ve erkeklerin tatmin düzeyleri aynı olacaktır (Clark, 1997: 341-343).

Kadınların, ailelerin ekonomik sorumluluğunu tam olarak yklenmedikleri için, iş hayatına ilişkin beklentilerin görece daha az olması sebebiyle aynı koşullarda erkeklere göre daha kolay tatmin oldukları Şeklinde bir kanı bulunmaktadır (Gr, 2006: 90). Bu durumun, erkek egemen bir yapıya sahip olan, ailenin ihtiyaçlarının karşılanmasında erkeğe önemli sorumluluklar yüklenen Türk toplumunda geçerli olabileceği düşünülebilir.

Kadınların işlerinden daha fazla tatmin olmalarını açıklayan bir diğer sebep de kadınlar ve erkekler arasındaki niteliklerin farklı olmasından dolayı yapılan işlerin de farklılaşmasıdır (Gazioğlu ve Aysıt, 2002: 5)

Hulin ve Smith (1967), iş tatmini ile cinsiyetler arasında istatistiksel anlamda kadınların daha az iş tatminine sahip olduğu sonucuna varmışlardır. Aynı şekilde Chen de (2001), yaptığı araştırma sonucunda, erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha fazla iş tatminine sahip olduklarını tespit etmiştir.

Hennig ve Jardim (1977), kadın çalışanların özellikle işin planlanması aşamasıyla, diğer bir deyişle bir işin başarılması için kullanılan yöntemlerle ilgilendiklerini ve iş için uyumu ve huzuru aradıklarını belirtmişlerdir. Erkeklerin ise, daha çok sonuçlarla tatmin oldukları ifade edilmiştir.

Kadın ve erkek arasındaki iş tatmini düzeyinin farklılaşmadığına ilişkin değerlendirmelere bakıldığında ise; Brush ve arkadaşları (1987), bu durumu kadınların işlerinden ücret, ödül ve ilerleme açılarından beklentilerinin daha düşük olmasıyla; Wit ve Nye (1992) ise kadın ve erkeklerin iş karşısındaki tutum ve değerlendirmelerinin farklı olmasıyla açıkladıkları görülmektedir.

Kirel (1999: 115) ise, iş tatmininin, kadın erkek ayrımından çok beklenti düzeyiyle ilgili olduğunu söylemenin daha doğru bir yaklaşım olacağını belirtmektedir.

### **1.3.1.3. Medeni Durum**

Çalışanların medeni durumlarının iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik yapılan çalışmalarda, çok fazla anlamlı ilişki bulunamamıştır. Bunun yanında, sınırlı da olsa, evli çalışanların bekâr çalışanlara kıyasla iş tatmininin daha fazla olduğuna yönelik bulgular da mevcuttur.

Erigüç (1994), yaptığı çalışmada, evlilerin iş tatminin bekârlara kıyasla daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.



Cimete (1996) ve Bilgiç (1998) ise, medeni durum ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını ortaya koymuşlardır.

Evlilerin iş tatmininin bekârlara kıyasla daha yüksek olduğuna yönelik sonuçların, evli çalışanların aile yaşamındaki tatminin işe yansıtılmasından veya evliliğin işle ilgili beklentileri değiştirmesinden kaynaklanabileceği belirtilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 59). Güner (2007: 58) de, evliliğin, kişinin yaşamını düzene soktuğunu, bu nedenle de çalışanın işinden daha fazla tatmin olabileceğini ifade etmektedir.

#### **1.3.1.4. Kıdem**

İş tatmini ile çalışanın hizmet süresi arasındaki ilişki çok açık değildir.

Davis (1988: 99), çalışanların hizmet süreleri arttıkça iş tatminlerinin buna paralel olarak arttığını belirtmektedir. Bunun nedeni ise; uzun yıllar aynı işi yaparak daha fazla deneyim kazanan çalışanların işlerine daha kolay uyum sağlayarak daha fazla tatmin olacakları, buna karşılık daha fazla ücret ve terfi beklentisi içinde bulunan genç çalışanların ise yaşlı çalışanlara göre daha az tatmin olacakları düşüncesidir.

Hizmet süresi arttıkça iş tatmininin artmasının nedeni olarak, işten beklentilerin daha gerçekçi temellere oturmaya başlamasının ve kişinin kendini iş ortamına uydurmasının etkili olabileceği belirtilmektedir. Ayrıca, üst pozisyonlarda ücret ve çalışma şartlarının iyi olması nedeniyle yüksek iş tatmini görülmesi olasıdır (Muchinsky, 1993: 123).

Levitan ve Johnston (1973: 73), hizmet süresi ile iş tatmini arasında açık bir doğrusal ilişkinin olmadığını, buna karşın işe yeni başlayanlar için (0-2 yıl) takdir ve farkedilmenin; orta uzunlukta hizmeti olanlar için (3-7 yıl) ilerleme

ve yükselmenin; uzun süre hizmeti olanlar için (8-14 yıl) ise sorumluluk duygusu tatmininin daha önemli olduğunu belirtmektedirler.

Bilgiç (1998) gibi bazı araştırmacılar da, iş tatmininin dışsal faktörleriyle (ücret, ücret dışı imkânlar) hizmet süresi arasında ters yönlü bir ilişki elde etmektedirler.

Pond ve Geyer (1987) gibi bazı yazarlar ise, araştırmalarında iş tatmini ile hizmet süresi arasında bir ilişki bulunmadığını tespit etmişlerdir.

#### **1.3.1.5. Eğitim Durumu**

Çalışanların iş hayatına olan bakış açısını etkileyen faktörlerden bir diğeri de eğitim düzeyidir.

Farklı eğitim düzeyi gerektiren meslekler için yüksek eğitim düzeyi, iş tatminiyle aynı yönlü bir ilişkiye sahipken, aynı mesleği icra edenler arasında eğitim yükseldikçe iş tatmini düşmektedir. Aynı işleri yapanlar arasında gerçekleştirilen bir çok çalışmada, çalışanların 1/3'ü civarında bir bölümünün eğitim düzeylerini yaptıkları işin gerektirdiğinden fazla bulduğu ortaya çıkmıştır. Bu da çalışanların iş tatminlerini olumsuz etkilemektedir. Özellikle yüksek eğitilmiş ve düşük gelirli çalışanların tatmini çok düşük olmaktadır. Diğer yandan eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların yükselme ve terfi arayışı daha fazladır. Bu nedenle, yapılan çalışmalarda yüksek eğitilmiş çalışanların, yükselme imkânı kısıtlı olan işlerdeki tatmini de çok düşük olmaktadır (Levitan ve Johnston, 1973: 74-75).

Yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların iş yerindeki sıradanlaşmış işler dolayısıyla bilgi, beceri ve yeteneklerini çok fazla kullanamamaları tatminsizliğe yol açacak, kişiyi çeşitli arayışlara itebilecektir.

### 1.3.1.6. Kişilik

Bireylerin kişiliğine bağlı olarak bir takım değer yargıları ve inançları bulunmaktadır. Bu özelliklere bağlı olarak, bazı çalışanlar bağımsız iş yapmaktan hoşlanmakta, bazıları zor işleri tercih etmekte, bazıları da başkalarının yapmaktan zorlandığı işleri başarmaktan mutluluk duyabilmektedir.

İçeride dönük bir çalışan mümkün olduğunca az sayıda kişiyle karşılaşacağı, daha sessiz bir ortamda daha fazla tatmin olabilirken, dışarı dönük çalışanlar fazla sayıda insanın ve değişik uyaranların olduğu bir iş ortamından daha fazla tatmin olabilirler (Telman ve Ünsal, 2004: 59).

Genel yetenekleri sınırlı, çevreye uyum sağlayamayan, insan ilişkileri zayıf, asabi, kişisel konularından memnun olmayan çalışanların da genelde iş tatminlerinin az olduğu görülmektedir (Gür, 2006: 92). Ancak, bu durum, bütün mesleklerdeki tatmin olmamış kişiler için "bu şekilde tepki verir" şeklinde genellenmemelidir (Ulusoy, 1998: 21). Cattell (1992) tarafından yapılan çalışmalarda ise, farklı meslek grupları için farklı kişilik profilleri oluşturulmuştur.

Vroom (1964), çalışanların işe karşı tepkilerinin farklı olmasını, bireylerin birbirinden farklı güdü, değer ve yeterliliğe sahip olmalarına bağlamaktadır. Kişilik değişkeninin iş tatminine etkisini inceleyen benzer araştırmalar, tatmin sağlamış bireylerin daha esnek, daha kararlı bir kişiliği olan, üst sosyo-ekonomik değerden gelen ya da düşük sosyo-ekonomik düzey engellerini aşmış kişiler olduğunu göstermektedir.

Schneider ve Dachler (1978), Staw ve Ross (1985), Gerhart (1987), Gupta ve arkadaşları (1992), Newton ve Keenan (1981) gibi çalışmalarda bazı

bireylerin işe karşı tutumlarının genel olarak daha olumlu olduğu, buna karşın “kronik yakınmacılar” da denen bir grubun iş tatmini, örgütsel bağlılık ve motivasyonlarının düşük olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Davis-Blake ve Pfeffer (1986) bu durumu, sürekli memnun olanların iyi işler seçme şanslarının yüksek olmasına bağlarken, Arvey ve diğerleri (1989), genetik unsurların üzerinde durmuştur.

Yukarıda açıklanan kişisel faktörler dışında, “ihtiyaçlar”, “beklentiler”, “statü” ve “sosyo-kültürel çevre” gibi iş tatminini etkileyen bir çok farklı değişken bulunmaktadır.

### **1.3.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörler ile iş tatmini arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Örgüt üst yönetiminin en önemli görevlerinden biri, çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarının belirleyerek iş tatminini sağlayacak gerekli düzenlemeleri yapmaktır.

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler kapsamında; çalışmanın uygulama bölümünde kullanılan ve Spector (1997) tarafından hazırlanmış olan iş tatmini ölçeğinin alt boyutları dikkate alınarak “ücret düzeyi”, “terfi olanakları”, “çalışma koşulları”, “yönetimin ve yöneticilerin tutumu”, “çalışma arkadaşları”, “işin niteliği”, “ödüllendirme ve takdir edilme”, “iletişim” ve “ücret dışı imkânlar” başlıkları altında incelenmiştir.

#### **1.3.2.1. Ücret Düzeyi**

Örgüt tarafından çalışanın emeği ve performansı karşılığında sağlanan ödemeler iş tatmininin sağlanmasında en önemli bir faktörlerden biridir. Özellikle gelir düzeyi düşük, temel ihtiyaçlarını karşılamada zorlanmakta olan

çalışanların iş tatmininin sağlanması açısından diğer değişkenlere kıyasla ücretin daha önemli bir unsur olduğunu söylemek mümkündür.

İşletmelerin kuruluş amaçları ve bireylerin çalışma nedeni, genellikle ekonomik temele dayanmaktadır. Girişimcinin temel amacı, gelirini arttırarak, kendi çıkarlarını maksimize etmek iken bireyi çalışmaya iten en güçlü neden ise, yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir (Sabuncuoğlu, 1987: 84). Bu nedenle ücret, işletme için bir maliyet unsuru olarak, çalışan için ise bir gelir kalemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Clark ve Oswald (1994), ücretin iş tatmini üzerindeki etkilerini inceledikleri bir araştırmada, işçilerin iş tatminsizliklerinin başlıca nedenlerinin ücret ve eğitimsizlik olduğu sonucuna varmışlardır.

Farklı yaş, meslek, medeni durum ve eğitim düzeyinde bulunan çalışanların tamamında, düşük gelir düzeyindekiler arasında iş tatminsizliği daha fazladır (Levitan ve Johnston, 1973: 75-78). Lawler (1971)'e göre, bu tatminsizliğin nedenlerinden biri, ücretin belirli temel ihtiyaçların karşılanmasını garanti altına almasıdır. Bireye, toplumda bir harcama gücü, bir yaşam standardı ve buna bağlı olarak da bir prestij ve statü sağlamaktadır. Çalışan, aldığı ücretle ekonomik bağımsızlığını kazanmakta, iş dışında yapmak istedikleri için fırsat elde etmektedir. Bu sebepten dolayı ücret, bir tatmin aracı olarak halen önemini korumaktadır (aktaran Levitan ve Johnston, 1973: 78-80).

Çalışanların ücretleri konusundaki tatminlerini etkileyen en önemli faktörlerden biri de ücretlerin adil olup olmadığına ilişkin algılamalarıdır. Ücretin yüksek olması, çalışanın iş tatminini sağlaması için yeterli değildir. Çalışanın

beklediği ücret ile elde ettiği ücret arasındaki denge önem taşımaktadır. Çalışanlar, işletmeye verdikleri ile işletmeden aldıklarını kendilerine göre kıyaslamaktadırlar. Sonuç, bekleediklerinin altında ise tatmin olmayacaklardır (Telman ve Ünsal, 2004: 39).

Çalışan ile aynı yetkinlik düzeyine sahip çalışanlar arasında belirgin bir ücret farklılığı söz konusu olduğunda da, ücreti düşük olan çalışanın olumsuz duygulara kapılması ve iş tatmininin azalması muhtemeldir.

Yetersiz ücret, çalışanın örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine neden olmaktadır. Bu durum, çalışanın öz benliğini de olumsuz etkilemektedir (Günbay, 2000: 5).

Sertçe (2001: 24), ücretin çalışanda tatmin duygusunu oluşturabilmesi için aşağıdaki faktörlerin önemli olduğunu belirtmektedir:

1. Çalışanın yaşı, kıdemi, öğrenim düzeyi ve yaşantısı gibi bireysel özellikleri,
2. Harcanan emek, üretimin niteliği, yaratıcılık ve yenileşme eğilimi gibi bireysel eylemler,
3. Sorumluluk, yeterlilik, zihinsel yorgunluk, mücadele düzeyi gibi görevin özellikleri ile elde edilen ücret arasındaki denge ve bu dengenin çalışan tarafından algılanması.

Yüksek ücret alıp işinden tatmin olmayanların da bulunması söz konusu olabilir. Bu nedenle ücretin diğer tatmin faktörleri ile birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir (Konuk, 2006: 64) Her bir çalışanın farklı tatmin boyutlarından elde ettikleri tatmin düzeyi aynı olmamakla birlikte subjektif bir özellik göstermektedir.

### 1.3.2.2. Terfi Olanakları

Bireyler, genellikle çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve üst görevlere terfi etmek isterler. Terfi, elde edilen ücreti arttırması yanında, çalışanın sosyal statüsünü ve toplumdaki konumunu da olumlu yönde etkileme özelliğine sahiptir.

Terfi, insanı çalışmaya sevk eden önemli bir güdüleyicidir. İşe alınan bir kişi, iş yerinde ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağına dair bir duyguya kapıldığında her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanıp işe karşı olumsuz bir tutum sergileyebilir (Erdoğan, 2002).

Terfi olanaklarının iş tatminini etkilediğine yönelik pek çok araştırma bulunmaktadır. Sirota (1959) tarafından yapılan araştırmada, terfilere zamanında ulaşamamanın iş tatminini olumsuz etkilediği görülmüştür. Patchen (1960) de, terfi etmeyi hak ettiğine inanan çalışanların, terfi edememesi nedeniyle iş tatminlerinin düştüğünü ve işe devamsızlık oranlarının arttığını tespit etmiştir (aktaran Feldman ve Arnold, 1983: 195).

Terfi eden çalışanların işine olan bağlılığı ve çalışma arzusu artarken kariyer sisteminin açıkça belirlenmediği ve adil bir terfi sisteminin olmadığı örgütlerde çalışanlarda tatminsizlik sorunu yaşanmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 6)

Yükselme isteği fazla olan kişiler, ilerleme imkânı buldukları işten üst düzeyde tatmin olmaktadır. Üst yönetim kademesinde bulunanlar, kendini iyi yetiştirmiş çalışanlar, ilerleme değişkenini kendi adlarına kontrol edebilmektedirler. Buna karşılık alt kademe çalışanların terfi etmeleri,

kendilerinden çok amirlerine ve örgütün yönetim politikasına bağlıdır (Erdoğan, 2002: 239)

Terfinin anlamı, çalışandan çalışana değişebilmektedir. Terfi, bir çalışan için psikolojik gelişme anlamına gelebilirken, bir diğer çalışan için daha çok para kazanma, daha yüksek konum elde etme veya yarışmayı kazanma anlamına gelebilir. Her çalışanın bakış açısı farklı olunca, yükselmenin yaratacağı tatmin de farklı olacaktır (Başaran, 1991: 203).

Çalışanın örgütte başarılı işler çıkarmasına karşın, kariyer basamaklarındaki kadroların sınırlı ya da dolu olması durumunda terfi olanağı bulamayacaktır. Bu durum da, çalışanın iş tatminini olumsuz etkileyecek bir diğer durumdur. Kariyer yönetimi konusunda yapılacak çalışmalarda, söz konusu sorun üzerinde dikkatle durulmalıdır.

Bunun yanında, terfiler kıdem esasına göre yapılıyorsa, çalışanların fazladan herhangi bir çaba göstermesi gerekmeyecektir. Çünkü iyi performans gösterilmese bile belirli bir süre sonra terfi edeceklerdir. Bu durumda performansa dayalı terfilerin iş tatminini ve verimliliği olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir (Konuk, 2006: 68).

İşe yeni başlayan bir kişi, önünde ilerleme olanaklarının bulunmadığını düşünür ve ücretinin artmayacağı düşüncesine kapılırsa, her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz tutumlar içerisine girebilir. Bu durum da, tatminsizlik ve şikâyetlere neden olabilir (Kesici, 2006: 46).



### 1.3.2.3. Çalışma Koşulları

İş tatminini etkileyen faktörlerden bir diğeri de, çalışma ortamındaki ısı, ışık, nem, havalandırma, ses, hijyen, çalışma saatleri, çalışma araçlarının yeterliliği gibi unsurları içeren çalışma koşullarıdır.

Çalışma koşulları hem kişisel güvenlik, hem de işi iyi yapma açısından önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalar, çalışanların güvenli ve ergonomik fiziksel ortamlardan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır (Erdoğan, 1996: 245). Bu bağlamda çalışma koşulları iyileştirildikçe iş tatmini de bundan olumlu etkilenmektedir.

Çalışma saatleri de çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Esnek çalışma saatleri, çalışanların iş hayatının kalitesini artırdığı gibi, çalışanların özel hayatlarının kalitesini de artırmaktadır. Esnek çalışma saatleri uygulaması için öne sürülen nedenler motivasyon, moral ve iş tatminini artırmak ve çalışanın işi ve ailesi arasında bir denge kurabilmesini sağlamaktır (Kırel, 1999: 1).

Bir iş yerinde diğer nedenlerden dolayı mevcut olan bir moral bozukluğu ve tatminsizlik varsa, çalışanlar genellikle çalışma koşullarından yakınma eğilimindedirler. Gerçek neden, daha farklı ve önemli olabilmektedir. Buna karşın küçük ve önemsiz fiziki koşulların çalışanlar tarafından ısrarla ve abartıyla şikâyet konusu edilmesinin nedeni, asıl nedenin rahatlıkla ifade edilememesi gibi bir durum söz konusu olabilir. Asıl sorunun tespit edilmesi ile fiziki koşullar konusundaki şikâyetlerin de ortadan kaldırılması mümkündür (Feldman ve Arnold, 1983: 198).

Çalışma ortamından bahsederken çalışma yerinin ve araçlarının tasarımından da bahsetmek gerekmektedir. Çalışanların fiziksel yapısına uygun çalışma yerinin ve araçlarının çalışanların verimliliğine etki etmemesi düşünülemez. Bu noktada işin insancillaştırılmasını ifade eden ergonomi kavramı önem kazanmaktadır.

#### **1.3.2.4. Yönetimin ve Yöneticilerin Tutumu**

Yöneticiler, çalışanların işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir etkidir. Araştırmalar, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında, yöneticinin ve yönetim tarzının iyi olmasının çalışanların iş tatminini artırıcı bir etkiye sahip olabildiğini göstermektedir. (Feldman ve Arnold, 1986: 196).

Amirlerin çalışanları tarafından adil olarak algılanması, tüm çalışanlarla ilişkilerini aynı dostluk mesafesinde tutması, yapılan hataları ve çalışanlardan beklentilerini yapıcı bir dille aktarması, çalışanların fikir ve önerilerine açık olması, eleştirilerinde dikkatli bir üslup kullanması, amir-çalışan ilişkilerinin iyi olması için dikkat edilmesi gereken unsurlar arasında yer almaktadır (Sürek, 2007: 64).

Çalışanların yönetime katılmasını sağlamak, onların yaptıkları işten zevk almalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak, liderlik ve yönetim anlayışının gereğidir. Yöneticiler bu gerçeği dikkate alarak iş yerinde alınacak kararlara çalışanların katılımını sağlamalı ve gerekli düzenlemeleri yapmalıdır (Nicholsan, 2003). İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş konusunda yetkin olmayan yöneticiler çalışanda tatminsizliğe neden olmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4). Ropert (2002),

çalışanların stratejik kararlara katıldıklarında daha fazla tatmin olduklarını belirtmektedir.

İyi bir yönetici, iyi bir uzman olmasının yanında, iş gücünü motive etme ve aynı zamanda onlarla çalışma arkadaşı olabilme yetisine de sahip olmalıdır (Oral ve Kuşluyan, 1997: 93-99). Yöneticiler, hem iş akışı ve iş çevresinin oluşturulmasında, hem de çalışanlara bilgi ve geri bildirim sağlanmasında belirleyici bir role sahiptirler. Örgütlerde iletişim süreci iki yönlü bir ilişki süreci olmasına karşın, bu sürecin açık ve etkili olması yöneticilere bağlıdır. Astların iletişim sürecindeki etkililiği, üstlerin iletişim kanallarını açık tutması ve bu sürecin işleyişine olanak sağlamasına bağlıdır (Yüksel, 2005: 293).

Liderlik biçimleri üzerinde yapılan bir araştırmada, otoriter gruplarda iş miktarının, demokratik gruplarda niteliğin en yüksek olduğu, "laissez-faire" yaklaşımının ise nitelik ve verim açısından etkin olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca otoriter lider gruptan ayrıldığında çalışma tümüyle dururken, demokratik grupta ise, performansta küçük bir düşmenin olduğu gözlenmiştir. Demokratik liderliğin, grup üyelerinin morali ve tatmini açısından olumlu sonuçlara yol açtığı, otoriter gruplarda ise üyeler arasında tatminsizliğin, geçimsizliğin ve saldırganlığın yaygın olduğu saptanmıştır (Tekarslan ve diğerleri, 2000: 124).

#### **1.3.2.5. Çalışma Arkadaşları**

Çalışma arkadaşları da iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Tek başına çalışanların kendilerini sosyal yalnızlığa ittiği için işlerini sevmemeleri olasıdır. Bu nedenle, birbirleriyle iletişim kurmayan çalışanlar, tatminsizlik yaşamakta ve işten ayrılma eğiliminde olmaktadır (Feldman ve Arnold, 1983: 196)

Çalışma arkadaşlığının iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, “harekete geçirici” boyut olarak da ifade edilen olumlu boyuttur. Diğeri ise “çok konuşma” şeklindeki olumsuz boyuttur. Tatmin için önemli olan, harekete geçirici bir iş arkadaşlığı boyutudur. Küçük gruplar, kısa zamanda birbirleriyle tanışma, anlaşma ve duygusal yönden yakınlaşma olanağına sahiptirler. Bu da onların birbirleriyle uyumlu, yardımlaşan ve sürekli dayanışma içinde olan bir çalışan grubu olmalarına yol açmaktadır. Karşılıklı sevgi ve güvenin sağlanmış olduğu iş ortamında tatmin, başarı ve verimlilik sürekli olarak artacaktır (Eren, 1993: 20)

Çalışma arkadaşları, bireye yardımcı olarak, öneriler geliştirerek, onu rahatlatarak ve destekleyerek işi daha zevkli hale getirebilir (Bishop ve Scott, 1997: 107). Çalışanlar arasında yoğun bir arkadaşlık ve dayanışma ortamının olması durumunda, güven duygusu gelişmekte, çalışanların örgüte daha çok bağlanmaları ve başarılı olmaları teşvik edilmektedir (Şuvağ, 1996: 17). Çalışanlar arasında yoğun bir arkadaşlık ve dayanışmanın olmaması durumunda; örgüt, çalışanları daha az mutlu kılan büyük bir aile gibi görünmektedir. Böyle bir örgüt ise, başarıdan daha çok biçimsel güce yönelik davranışları özendirilmektedir (Ertekin, 1979: 176).

Grup üyelerinin aynı değer ve tutumlara sahip olmaları da, önemli bir iş tatmini kaynağıdır. Çevresinde aynı tutumda bulunan insanların varlığı, günlük yaşamdaki sürtüşmeleri azaltacaktır (Başaran, 1991: 204).

İşin çok tekrarlı ve can sıkıcı hale geldiği durumlarda, çalışma arkadaşları ile kurulmuş olan olumlu ilişkiler, işten soğumamanın en önemli yöntemlerinden biri olmaktadır (Çoruh, 2001: 19-20).

Takım çalışması, çalışanlara özellikle de daha çok beceri ve vasıf gerektiren işi yapanlarda, karar verme yetkilerinin artmasından dolayı büyük bir iş tatmini sağlar ki bu durumda maliyet tasarrufu nedeniyle kârlılığın ve verimliliğin artması ve çalışan devrinin azalması söz konusu olmaktadır (Williams, 1998).

Çalışanlar arasında hemşerilik, aynı okuldan mezun olma, aynı mezhepten olma gibi benzer özellikler nedeniyle oluşturulan gruplaşmalar, çalışanlar arasında çatışmalara neden olabilmektedir. Çatışma ortamında çalışmak, kişilerin baskı altına girmelerine, moral bozukluğuna, güven duygusunun kaybına ve işe odaklanamama nedeniyle verimin düşmesine neden olmaktadır. Çatışmanın, iş grupları üzerinde olumlu etkileri de bulunmaktadır. (Berkman ve diğerleri, 2001: 90).

Özellikle rekabetten kaynaklanan çatışmaların enerji ve motivasyonu arttıracığı, yaratıcılığı harekete geçirerek verimliliği yükselteceği de dikkate alınmalıdır (Tekarslan ve diğerleri, 2000: 301).

Yöneticiler, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmalıdır. Bu bağlamda, iş yerindeki sosyal ilişkileri güçlendirmeye yönelik sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi için çaba harcamaları iş tatmini ve örgüt performansını artırmada yararlı bir uygulama olacaktır

#### **1.3.2.6. İşin Niteliği**

Yapılan işin çekici ve zevkli olup olmadığı, örgüt içindeki veya toplumdaki önemi, uzmanlığı ve belirli bir bilgiyi gerektirip gerektirmediği, yeniliklere açık olup olmadığı gibi hususlar iş tatmini etkilemektedir.

İş yükü, çalışanın iş tatminini tersine etkileyen bir değişkendir. Ağır iş yükü, özellikle gereksiz bürokratik işlemlerden kaynaklanıyorsa tatminsizlik yaratır. Bu konuda ki çalışmalarda (Dwyer ve Ganster, 1991; Spector, 1987; Jamal, 1990; Karasek ve diğerleri, 1987) iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğü konusunda farklı sonuçlara ulaşılmıştır (aktaran Spector, 1997: 43).

Üzerinde durulması gereken bir diğer husus da, işin özellikleriyle kişinin özelliklerinin birbirini tamamlaması ve kişinin gerçekten arzuladığı bir işte çalışmasıdır. Eğer yapılan iş, çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneğin altında özellikler taşıyorsa tatminsizliğe sebep olabilecektir. Yapılan iş, çalışanın bilgi, beceri ve yeteneğinden fazlasını gerektiriyorsa, sonuçta yine tatminsizliğin olması muhtemeldir. Bu denge sağlandığında çalışan, işini yapmaktan zevk alacak, işine ve örgütüne karşı olumlu duygular geliştirecektir (Keleş, 2006: 40-41).

İşin sürekli yada geçici olma özelliği de iş tatmini ile ilgilidir. Uzun süreli işlerde çalışanlar, kısa süreli işlerde çalışanlara göre daha fazla tatmin olmaktadır (Vecchio, 191: 121). Geleceğe yönelik belirsizliğin uzun süreli işlerde daha az olması, dolayısıyla çalışanın motivasyonunu daha az olumsuz etkilemesi olasıdır.

Çalışanlar, beceri ve yeteneklerini kullanma olanağı veren, bir çeşit bağımsızlık sağlayan, aynı zamanda da işi nasıl daha iyi yapacaklarına dair geri bildirim sunan işleri tercih etme eğilimindedirler (Luthans, 1989: 184 ).

Çalışanın işini sevmesi, Başaran'a (1991: 204-206) göre aşağıdaki koşulların varlığına bağlıdır:

- Yetenekleri kullanmaya ve sorumluluk almaya elverişli olması,

- Öğrenmeye olanak sağlaması,
- Denetim biçiminin demokratik bir yapıda olması,
- İşin sorun çözmeye yönelik olması.

İşin kendisi ise, iş tatminini üç farklı şekilde etkilemektedir (Feldman ve Arnold, 1983: 194-195):

#### **- İşin Yöntemi ve Hızının Kontrolü**

İşi yapan kişilerin, işin yönetimi konusunda söz sahibi olmaları gerekmektedir.

#### **- Beceri ve Yetenekler**

İnsanların bilgi, beceri ve yetenekleri onların kendilerine saygılarını ve güvenlerini artırmakta, yeterlilik duygusu yaratmaktadır.

#### **- Çeşitlilik**

İşteki monotonluk ve hep aynı işi yapmak, iş tatminsizliğine, psikolojik yorgunluğa, strese ve erken tükenmişlik duygusuna sebep olmaktadır. Beceri çeşitliliği, işe uygun davranış, işin bütününe hakim olma ve işin bütününe bireysel katkının bilinmesi, çalışanların başarı duygusunu zenginleştirerek iş tatmininin artmasını sağlamaktadır.

#### **1.3.2.7. Ödüllendirme ve Takdir Edilme**

Elde edilen ödüllerin düzeyi ile beklenen düzey arasındaki ilişki, çalışanın yaptığı işten tatmin olup olmadığının belirlenmesinde dikkate alınması gereken önemli bir husustur. Çalışana verilen ödüller, çalışanın beklentileri ile uyumlu ise, kişi tatmin olacaktır.

Ödüllendirmenin yanında çalışanın takdir edilmesi, çalışana gösterilen ilgiyi, çalışanın gelişmesinin istendiğine işaret eder. Çalışan, övgü alma

beklentisi içinde çalışma düzeyini belirli bir seviyenin üzerinde tutabilir (Varol, 1993: 99).

Ödüllendirme ve takdir edilmenin şekli örgütler arasında ve örgüt içerisinde konumdan konuma farklılıklar gösterebilir. Çalışanların performansına uygun olarak değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi, çalışanların yaptığı işlerden gurur duyması, kariyer olanaklarından tatmin olması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Chin ve diğerleri, 2002: 373).

Maslow ve Herzberg'in belirttiği üzere, olumlu geribildirim yani takdir edilme çalışanın manevi ihtiyaçları arasında yer almaktadır. Takdir etme, çalışanların örgütsel kararlara katılımını sağlamak ve örgütsel iyileştirme çabalarını güçlendirmek için de etkin bir araç olarak kullanılmaktadır. Örgütler, iyi yapılan bir işi takdir ifadesi olarak ödül ve ödüllendirme sistemleri kullanmalıdır (Erdil ve diğerleri, 2004: 21).

Örgütte oluşturacak gerçekçi performans değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanlar ödüllendirilirse ödülü hak edenlerin iş tatmini artacaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması durumunda, başarılı olmasına rağmen ödüllendirilmeyen çalışanların iş tatmini olumsuz yönde etkilenecektir. İş tatmini, işin niteliği ile işten elde edilen maddi – manevi çıkarların uyumu sonucu artmaktadır (Erkmen ve Şencan, 1994:145).

Her bir ödüllendirme şeklinin önemi çalışandan çalışana farklılık göstermektedir. Sürek (2007: 61), parasal ödüllerin çalışanın verdiği hizmetler karşılığında hak olarak görüldüğünü, bu nedenle de parasal olmayan ödüllerin daha etkin olduğunu belirtmektedir.



Teoriler kapsamında değerlendirme yapmak gerekirse, ödüllendirme ve takdir edilme gibi manevi özendirme araçlarından daha etkili sonuçlar elde edilebilmesi için çalışanların fizyolojik ihtiyaçlarına yönelik maddi özendirme araçları ile tatmin edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, gelişmişlik düzeyinin sınırlı kaldığı ülkelerde, maddi özendirme araçları görece daha fazla önem taşımaktadır.

#### **1.3.2.8. İletişim**

İletişim; bilgi ve anlayışın bir bireyden ya da gruptan diğerine aktarılması sürecidir ve temel olarak insanlar arasında bir anlam köprüsüdür (Budak ve Budak, 2004: 492). Örgüt içi sorunların öğrenilmesi, sistemin sorunlarının doğru tanımlanması, iletişim sayesinde daha kolay hale gelmektedir. İletişim, örgütü yaşayan bir varlık yapan süreç haline getirmektedir (Aydın, 1986: 114).

İletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağ özelliği taşımaktadır. Bu bağ, iki insanı birbirine bazen yakınlştırıcı, bazen de uzaklaştırıcı rol oynamaktadır. Etkin bir grup çalışması için, grubu oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesi gerekmektedir (Tikici ve Deniz, 2005: 97).

Çalışan ile yönetici arasındaki iletişim kanalının açık olması ve iletişimin istenilen düzeyde gerçekleşmesi ile çalışanların iş tatmini arasında aynı yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Kim, 2002: 231; Schwiger ve Denisi, 1991; Nathan ve diğerleri, 1991; aktaran Yüksel, 2005).

Belirsizlik ortamlarında, çalışanların motivasyonu düşebilmekte ve iş tatminleri azalabilmektedir. Bu tür durumlarda, resmi olmayan iletişim kanallarının kontrolü, resmi iletişim kanallarının sağlıklı ve etkin kullanılmasıyla sağlanabilmektedir. Fakat bazı örgütlerde, yönetim ile çalışanlar arasında oluşan basit ve resmi olmayan iletişimle iş tatmininin sağlanabildiği görülmektedir (Juholin, 2006: 21). Örneğin, araştırma ve geliştirme birimlerinde bireyin yaratıcı fikir ya da çözümler üretebilmesi için her türlü ve her yönlü bilgi akışının ve paylaşımının olduğu, fikirlerde çeşitliliğin desteklendiği açık iletişim yapısı temel koşullardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **1.3.2.9. Ücret Dışı İmkânlar**

Ücret yönetimi genel olarak ücret dışı imkânları da kapsayan bir özellik göstermektedir. Ücret dışı imkânlar; emeklilik planları, sağlık yardımları, sigorta ödemeleri gibi ücretten ayrı olarak yapılan düzenli ödemeleri kapsamakta olup iş tatmininin değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken bir diğer değişkendir. Bu nedenle, ücret dışı imkânlar iyileştirildikçe çalışanın da tatmin düzeyinin artacağı sonucuna ulaşmak mümkündür.

Yukarıda açıklanan örgütsel faktörler dışında, “örgüt iklimi”, “örgüt kültürü”, “eğitim olanakları” gibi iş tatminini etkileyen bir çok farklı değişken bulunmaktadır.

#### **1.4. İş Tatmini Kuramları**

Davranışı “neyin” motive ettiği üzerinde duran kuramlara kapsam (içerik) kuramları; davranışın “nasıl” motive edildiği üzerinde duran kuramlara da süreç kuramları denmektedir (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009: 349). Bu kapsamda iş tatmini kuramları sözü edilen başlıklar altında incelenecektir.

### **1.4.1. Kapsam Kuramları**

Kapsam kuramları, kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli bir yönde davranışta bulunmaya yönelten faktörleri açıklamaktadır. Söz konusu kuramları, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı ve Alderfer'in ERG Kuramı şeklinde sıralanmaktadır (Deniz ve diğerleri, 2005: 143-149).

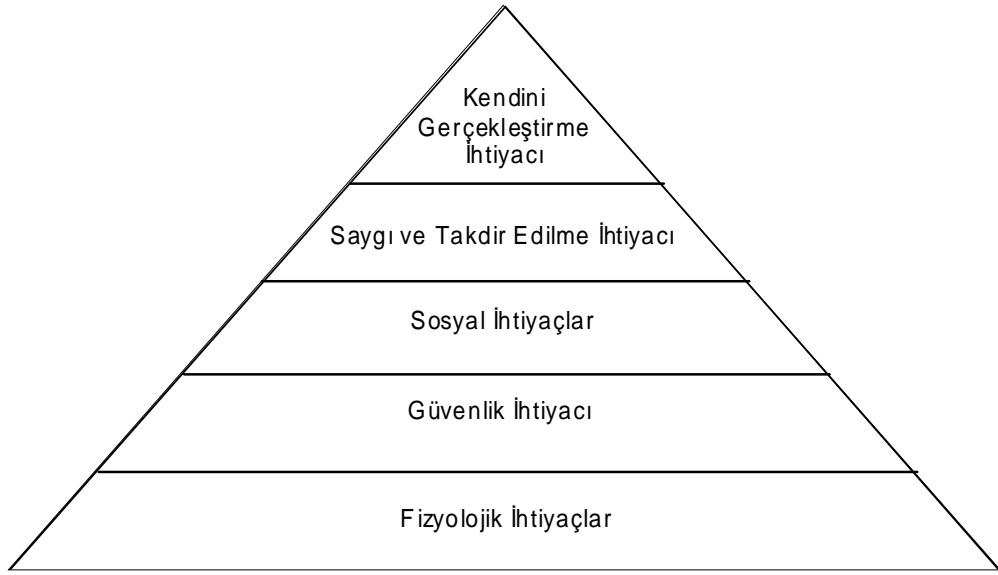
Bu kuramlar, temelde çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevketmeye çalışmaktadır. Böylelikle, yöneticiler çalışan davranışlarının altında yatan nedenleri anlayabilmekte ve çalışanlarını daha iyi yönetebilmektedirler. Özetle, kapsam teorileri kişileri güdüleyen nedenler ile ilgilenmektedir (Hodgetts, 1996: 287).

#### **1.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Maslow, bireylerin neden bir takım fedakârlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat etdiklerini araştırmıştır. Bu araştırmaları sonucunda, biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bireylerin bir takım ihtiyaçlarının olduğunu ve davranışlarında da bu ihtiyaçları tatmin etme isteğinin yer aldığını saptamıştır. Yaklaşım, uygulamaya konduğunda ise, çalıştığı iş yerinde pozisyonu sağlam olmayan çalışan, örgüte ait olduğu hissini duyamamakta ve işletmeye yeteri kadar bağlanamamaktadır (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009: 350).

Bu yaklaşımın iki varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, kişinin belirli ihtiyaçlarını giderme güdüsünün o kişinin davranışlarını belirlediği; ikincisi ise, bu ihtiyaçların kendi içinde bir hiyerarşiye sahip olduğu hususlarıyla

ilgilidir. İhtiyaçların kişiyi davranışa yönlendirme özelliği, bu isteklerin ne ölçüde giderildiğine bağlıdır. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademede bulunan ihtiyaçları kişiyi davranışa yönlendirmemektedir (Koçel, 2003: 638). Hiyerarşinin üstündeki ihtiyaçlar karşılanmaya çalışılmadan önce temel ihtiyaçlar kesinlikle karşılanmalıdır. Bir ihtiyaç karşılandıktan sonra ise, o ihtiyaç çalışanı daha fazla motive edememektedir (Evens ve Lowell, 1997: 46).



**Şekil 1.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Bireyin gereksinme yapısının tatmin edilemeyen bölümü, onun daha üst düzeylere tırmanmasına sebep olacaktır. Bu sebeple yönetimin amacı, mevcut durumdan hoşnut olmayan çalışana, verimliliğini artırdıkça var olan durumun düzeleceği duygusunu oluşturacak bir güven ortamı sağlamak olmalıdır (Ergenç, 1981: 312).

**Fizyolojik ihtiyaçlar:** Yeme, içme, barınma, dinlenme, korunma gibi ilkel ve temel gereksinimlere karşılık gelmektedir.

**Güvenlik ihtiyacı:** Fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasından sonra kişi saldırı, hırsızlık, işten çıkarılma, sosyal güvence gibi ihtiyaçlarının da giderilmesini beklemektedir. Yeme içme ihtiyacını giderebilen fakat güvenlik içinde bulunmayan, kendini bir tehdit altında hissedenen bir insanın, dünya görüşünü geliştirmek için kitap okumak gibi bir gereksinimi olmayacaktır.

**Sosyal ihtiyaçlar:** Birey, başkaları tarafından sevilme ve takdir edilmenin yanı sıra başka insanların kendisine ihtiyaçlarının olduğunu da bilmek ister (Sabuncuoğlu, 2001: 139).

**Saygı ve takdir edilme ihtiyacı:** Fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar karşılandıktan sonra saygı görme ihtiyacı ön plana çıkmaktadır. Kişi, yüksek mevkilere gelerek önemli olduğunu hissetmek ve başkaları tarafından kabul görmek ister.

**Kendini gerçekleştirme ihtiyacı:** Bireyin tüm ihtiyaçları karşılanırsa bile kişi kendini bilgi, beceri ve yetenekleriyle tam olarak ortaya koymak isteyecektir.

Maslow'un ortaya koyduğu hiyerarşi, insanların benzer ihtiyaçlara farklı tepkiler gösterdiği gerçeğinden uzak görünmektedir. Mevcut ihtiyaçlar giderildikçe ortaya yeni ihtiyaçlar çıkmakta, dolayısıyla tam anlamıyla tatmin olmuş insan bulunmamaktadır. Ayrıca, Maslow tarafından önerilen belirgin ihtiyaçlar dizisi herkese uygun olmayabilecektir (Hodgetts, 1996: 296).

Ülkemizde yapılan bir araştırmaya göre, güvenlik ihtiyaçlarının Maslow'un kuramından farklı olarak fizyolojik ihtiyaçların önüne geçtiği görülmektedir. Bu durum, çalışanların güvenlik ile ilgili ihtiyaçlarını fizyolojik

ihtiyaçlarından daha fazla önemsediklerini açıklamaktadır (Varoğlu ve diğerleri, 2000: 425-426).

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

Herzberg, Maslow'un yaklaşımına paralel olarak güdülemenin temelinde ihtiyaçların olduğunu belirtmektedir. Herzberg, Pittsburgh'da mühendis ve muhasebecilerden oluşan bir grup üzerinde inceleme yapmıştır. Gruba yöneltilen sorularda çalışma sırasında hoşnutluk derecesini artıran veya azaltan faktörleri bulmayı amaçlamıştır (Budak ve Budak, 2004: 374).

Bu araştırmada deney kitlesine aşağıdaki iki soru sorulmuştur:

1. İşinde kesinlikle iyi-başarılı olduğunu hissettiğin durumu ayrıntılı şekilde tanımlar mısın?

2. İşinde kesinlikle kötü-başarısız olduğunu hissettiğin durumu ayrıntılı şekilde tanımlar mısın?

Herzberg, bu iki sorunun cevaplarını değerlendirerek çalışanların organizasyon içindeki davranışlarını etkileyen faktörleri, iki temel "faktör kümesi"nde incelemiştir.

Herzberg, araştırmalardan çıkan sonuçlara dayanarak, bazı çalışma şartlarının bulunmaması halinde, çalışanların tatminsizlik duyduğunu ve çalışan kişilerin tam olarak motive olmadıklarını ileri sürmektedir (Türko, 1973: 65).

Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörler arasındadır. Bunların olmaması halinde çalışanı motive etmek mümkün değildir. Ancak hijyen faktörleri motivasyon için gerekli ortamı yaratmakla birlikte, motivasyonun sağlanması için motive edici faktörlerin varlığı gereklidir. Hijyen

faktörleri sağlanmadan sadece motive edici faktörlerin sağlanması, çalışanı motive etmeye yetmeyecektir (Koçel, 1995: 642).

**TABLO 1.1. HERZBERG'İN FAKTÖR KÜMELERİ**

<b>Hijyen Faktörleri</b>	Şirket Kuralları ve Politikası
	Yönetimin Tipi ve Kalitesi
	Çalışanlarla olan ilişkiler
	Ücret ve diğer maddi faydalar
	İş koşulları ve işgüvenliği
<b>Motive Edici Faktörleri</b>	Başarı
	Tanınma
	Yapılan işin kendisi
	Terfi imkânları
	Sorumluluk ve Yetki

Kaynak: Keskin, 2007: 8.

Yapılan araştırmaya katılım gösteren muhasebeci ve mühendisler, işin kendisi ve başarıma duyguları ile ilgili iki etkenden bahsetmişlerdir. Herzberg, bu etkenleri “doyum” ya da “güdüleyiciler” olarak adlandırmış ve bu etkenlerin işin kendisi ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Diğer taraftan güdülenmediklerini hissettikleri durumları da “doyumsuzluk” ya da “koruyucu etkenler” olarak adlandırmış ve bunları işin çevresel koşulları ile ilişkilendirmiştir (Çetinkanat, 2000: 18)

Herzberg araştırma sonuçlarına dayanarak, çalışma ortamındaki etmenleri iki grupta sınıflamıştır (Budak ve Budak, 2004: 215):

**1. Güdüleyici (Motive edici) Etmenler:** İşin içeriği ile ilgili olan etmenlerdir.

- İş başarıma

- Tanınma
- Sorumluluk
- Gelişme ve ilerleme vb.

Güdüleyici etmenlerin varlığı bireyi güdülerken, yokluğunun bireyin tatmini üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

## **2. Koruyucu (Hijyen) Etmenler:** İşin çevresiyle ilgili olan etmenlerdir.

- İşletmenin yönetimi ve politikası
- Denetim
- Ücret
- Çalışma koşulları vb.

Koruyucu etmenlerin varlığının güdüleme üzerinde herhangi bir etkisi bulunmazken, yokluğu tatminsizliğe sebep olmaktadır.

Herzberg'in sağladığı önemli katkıya rağmen, çift faktör teorisi, birçok açıdan eleştiriye uğramıştır. Bu eleştiriler, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi, etmenlerin sınıflandırılması ve daha sonra yapılan bazı araştırmalarda aynı sonucun elde edilememesidir (Schneider ve Locke, 1972).

Herzberg tarafından ortaya konulan kurama, genel olarak güdüleyici ve koruyucu etkenler konusunda eleştiriler gelmiştir. Bazı koruyucu etkenlerin, aynı zamanda güdüleyici etken olarak görülmesi mümkündür. İş ile ilgili bir takım dışsal etkenler, işteki içsel etkenlere güdüleyici rol oynayabilir. Örneğin; fiziksel çalışma şartları, ısı ve gürültü gibi fiziksel etkenlerin iş tatminini etkileyebildiği tespit edilmiştir (Schultz ve Schultz, 1998).

Herzberg'in kuramına ilişkin bir diğer eleştiri de teoriyi geliştirirken kullanılan metodolojiye ilişkindir. Kritik olay metodu, kişilerin kendilerine geriye



dönük olarak bakmalarını gerektirirken, diğer faktörlerin açıklanması için uygun bir araç sağlamamaktadır. Böyle bir metod ile, kişinin iş tecrübesini tanımlayacak en yakın olaylara doğru bir eğilim söz konusu olmaktadır. Bu ise geçmiş ve aynı döneme ilişkin olayların etkisinin ortadan kalkmasına neden olabilmektedir. İkinci metodolojik nokta, Herzberg' in kullandığı örneklemin yapısına yöneliktir. Bu kadar kısıtlı bir örnekten (Pittsburgh'daki muhasebeciler ve mühendisler) diğer meslek grupları için genelleme yapılmasının mümkün olup olmayacağı tartışma konusudur (Şimşek, 1995: 100).

Eren (2003: 570), Herzberg'in çift faktör kuramının, güdülemeyi bir bütün olarak açıklama yönünden eksik kaldığını belirtmektedir. Buna göre, gelişmekte olan ülkelerde gereksinimler genelde 4. ve 5. hiyerarşik basamaklara erişmediği için hijyenik olarak nitelenen 1., 2. ve 3. basamaktaki gereksinimler aynı zamanda güdüleyici bir rol de oynayabilmektedir. Bu nedenle, Herzberg modelini gelişmiş ülkelerin sosyo-kültürel ve ekonomik yapılarına daha uygun olarak nitelenmektedir.

Sonuç olarak, Herzberg'e göre çalışanları etkili bir şekilde güdüleyebilmek için içsel etkenler kullanılmalı, buna ek olarak koruyucu etkenlere de aynı zamanda yer verilmelidir. Çalışanın iş yerinde tatmin olmasının en geçerli yolu başarılı olmak ve sorumluluk üstlenmektir. Hijyen faktörleri, tatminin sağlanması açısından zorunlu bir unsur olup, motivasyon iş tatminini artıran bir özelliğe sahiptir.

#### **1.4.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı**

McClelland, otuz yılı aşkın bir süre başarı, ilişki ve güç gereksinimleri üzerinde çalışmıştır. "Thematic Apperception Test" aracını kullanarak

deneklere muğlak resimler hakkında öyküler yazdırarak bu üç gereksinimi ölçmeye çalışmıştır (Çetinkanat, 2000: 21).

McClelland bu güdülerin her birinin farklı tip tatmin duygusu doğuracağını ifade etmektedir. Bireyin bir işi etkili ve verimli bir şekilde başarma olasılığı, (1) diğer ihtiyaçlara oranla belirli güdünün gücünün, (2) görevi yerine getirmede başarı olasılığının ve (3) o görev için konulan ödülün değerinin birleşimine bağlıdır (Can ve diğerleri, 1995: 325-326).

Sabuncuoğlu da (1987: 79), McClelland tarafından geliştirilen teoriye göre bireyin üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterdiğini belirtmektedir:

1. İlişki kurma ihtiyacı
2. Güç kazanma ihtiyacı
3. Başarma ihtiyacı

McClelland diğer kuramlardan farklı olarak gereksinimlerin öğrenme yoluyla sonradan kazanılabileceğini belirtmektedir. McClelland'ın ilişki gereksinimi, temel olarak diğer bireyler ile arkadaşça ve sıcak ilişkileri ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, ilişki gereksinimi Maslow'un sosyal gereksinimleri ile benzerlik göstermektedir (Çetinkanat, 2000: 22). McClelland'a göre, bir insan, zamanını nasıl daha iyi yaparım diye düşünmekle geçiriyorsa, başarı güdüsüne sahiptir. Zamanını ailesi ve arkadaşlarını düşünmekle geçiriyorsa bağlılık güdüsüne, yöneticisinin kimliği konusunda spekülasyonlar yaparak geçiriyorsa da erk güdüsüne sahiptir (İncir, 1990: 14).

#### 1.4.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Maslow'un teorisinde bazı eksiklikler olduğunu gözlemleyen Alderfer, bu teoriyi temel alarak iş organizasyonlarına uygun bir teori geliştirmiştir (www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf, 05.05.2010).

Alderfer'in ERG kuramı, bireyin gereksinimlerine örgüt açısından yaklaşmaktadır. Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini üç başlık altında toplamaktadır. Bunlar: 1- Var olma (existence), 2- İlişki kurma (relatedness) ve 3- Gelişme (growth) olarak belirtilmektedir.

**Var Olma Gereksinimleri:** Bu gereksinimler, bireyin en alt düzeydeki ve fiziksel olarak yaşamını devam ettirmesiyle ilgili olan gereksinimlerdir. Yiyecek su, koruma ve fiziksel güvenlik gereksinimleri kapsamaktadır. Çalışanın bu gereksinimleri ücret, örgütsel olanaklar, iyi bir çalışma ortamı ve iş güvenliği ile giderilebilir (Çetinkanat, 2000: 16). Bu kuramdaki var olma ihtiyaçları, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir.

**İlişki Kurma Gereksinimleri:** Bu gereksinimler, kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan güvenlik ihtiyacı ile ilgili olup, bireylerin bir grubun üyesi olması nedeniyle ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Sevgi ihtiyacı ve saygınlık buna birer örnektir.

**Gelişme Gereksinimleri:** Bu gereksinimler ise, kişinin kendine güvenmesi ve kendini gerçekleştirme ile ilgilidir.

Maslow ve Alderfer'in kuramları arasındaki karşılaştırma aşağıdaki şekilde yapılabilir (Eren, 2001: 566):

**TABLO 1.2. MASLOW VE ALDERFER'İN KURAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI**

<b>Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi</b>	<b>Alderfer'in ERG Kuramı</b>
Kendini Geliştirme İhtiyacı	Gelişme (Growth) İhtiyaçları
Saygı Görme İhtiyacı ----- Sosyal İhtiyaçlar	İlişki Kurma (Relatedness) İhtiyacı
Güvenlik İhtiyaçları ----- Fizyolojik İhtiyaçlar	Varolma (Existence) İhtiyaçları

Kaynak: Eren, 2001: 566.

Bu teori, bir bireyin hiyerarşideki sonra gelen gereksinimi karşılamayı başaramaması durumunda, onun altındaki gereksinimin o bireyin zihninde büyük bir öneme sahip olacağını ileri sürmektedir. Bu nedenle, çalıştığı yerde önemli kararlar almasına izin verilmeyen bir çalışan, bunun yerine iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurmaya odaklanabilir (Bennett, 1994: 102).

Alderfer'e göre birey, belli bir seviyedeki ihtiyacının karşılanmaması durumunda alt seviyedeki ihtiyaçlarına dönecektir. Maslow'un "doyumdan sonra bir üst basamağa geçilir" ifadesine yönelik doyum-ilerleme kavramına, Alderfer doyumsuzluk sonucu ortaya çıkan hüsrana-geriye dönüş kavramını da eklemiştir. Örneğin; gelişme ihtiyacı karşılanmayan bir kişinin ait olma ihtiyacında artış görülür (<http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1602-motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html>, 07.05.2010).

Bu teori, doyum-ilerleme ve hüsrana-geriye dönüş gibi ikili bileşeni nedeniyle organizasyondaki insan davranışına daha açık bir anlayış ortaya koymaktadır. Bu nedenle, Alderfer'in ERG kuramı diğer içerik kuramlarına kıyasla gerçek hayatta daha uygulanabilir bir özellik taşımaktadır.

İçerik kuramları, genel olarak bireylerin farklı gereksinimleri olduğuna işaret etmektedir. Tüm bireylerin aynı anda ve aynı gereksinim düzeyinde

güdülenemeyecekleri dikkate alındığında, bu kavramların güdülenmede bireysel farklılıklara da yer verilmesi gereğini ortaya çıkaracağı söylenebilecektir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 161).

#### **1.4.2. Süreç Kuramları**

Süreç kuramları, motivasyon sürecinin bir örgütsel ortamda nasıl işlediğini anlamaya yönelik kuramlardır (Kazanç, 1998: 33). Süreç kuramlarını iyi bir şekilde anlamak için öncelikle öğrenme sürecini irdelemek gerekmektedir. Örgütlerdeki davranışların bir çoğu öğrenilmiş davranışlardan oluşmaktadır. Bu nedenle, algılar, tutumlar, amaçlar ve tepkiler öğrenmenin birer sonucudur (Akgün ve diğerleri, 1995: 328; Can ve diğerleri, 2003: 150-152).

Süreç kuramları, bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilenmektedir. Burada cevaplandırılmaya çalışılan soru, belirli bir davranışı gösteren bireyin bu davranışı tekrarlamasının veya tekrarlamamasının nasıl sağlanacağıdır. Süreç kuramlarına göre, bireyleri davranışa yönelten ihtiyaçlar faktörüne ek olarak bir çok içsel ve dışsal faktör de bireyin davranışları ve güdülenmesinde rol oynamaktadır (Özdayı, 1990: 70-74; Koçel, 2001: 517-525; Robbins, 2002: 418; Topaloğlu ve Koç, 2003: 86; Can ve diğerleri, 2003: 229).

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

Georgopoulos ve arkadaşları, sonrasında ise Vroom, Porter ve Lawler tarafından geliştirilen beklenti teorilerinde, iş tatminini oluşturan unsurlar ve iş tatmininin sonuçları üzerinde durulmuştur. Vroom'a göre, kişinin bir sonuç için istekli olması ve göstereceği çaba ile sonuca ulaşacağı beklentisi, o kişiyi

sonucu elde etmeye yöneltecektir. Bu sayede yüksek performans ve iş tatmini sağlanabilecektir. Yüksek düzeyde iş tatmini kişinin daha istekli çalışmasını sağlayabilecektir (Bölükbaşı ve Yıldirtan, 2009: 349).

Vroom (1964), beklentiye “eylem” ve “sonuç” arasındaki ilişkilerin bir bütünü olarak tanımlamaktadır. Vroom’un beklenti kuramına göre, örgütlerde başarıyı belirleyen üç değişken bulunmaktadır. Bunlar; güdü, bireyin yetenek ve özellikleri ile rol algılamasıdır.

Bu kuram, davranışsal temele ve bireyin kişisel amaçlarına dayanmaktadır. Bireylerin ihtiyaçlarının tatmini, davranışlarının gizli nedeni olarak kabul edilmekte ve davranışları ortaya çıkaran nedenler, çevresel uyarıcılarla, insan ihtiyaçları arasındaki ilişkilerde aranmaktadır (Çelebioğlu, 1983: 233).

Vroom’ un beklentiler kuramı, bireylerin farklı beklenti ve tercihlerinin olduğunu belirtmekle birlikte bu farklılıkların nedenini açıklayamamış olması ve bireyler arasındaki bu farklılıkları sınıflandıramadığı için eleştiriye uğramıştır. Bu nedenle kuram, basit olduğu ve sadece bireyleri güdüleyen temel etmenleri gösterdiği için genel bir kuram olarak nitelendirilmektedir (Özkalp, 1999).

#### **1.4.2.2. Lawler ve Porter’in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı**

Lawler ve Porter, bir takım örgütsel koşulları dikkate alarak Vroom’un beklenti kuramını geliştirmiş ve kendi kuramlarını oluşturmuşlardır.

Lawler ve Porter’in kuramının, Vroom’un bekleyiş kuramından farklı olan yanı, bireyin yüksek bir çaba göstermesinin otomatik olarak yüksek bir başarıyla sonuçlanmasını öngörmemektedir. Bireyin motivasyonu, bekleyişi tarafından etkilenir ancak bu bekleyişin ortaya çıkaracağı yüksek çabanın

yüksek başarı ile sonuçlanabilmesi için, bireyin aynı zamanda bir takım yetenek ve bilgi ile buna uygun bir rol anlayışına sahip olması gerekmektedir (Bingöl, 1990a: 194).

Lawler ve Porter tarafından geliştirilen bu modelde, iş tatminini çalışanın gösterdiği performans ve sonucunda elde ettiği ödül oluşturmaktadır. Ayrıca, çalışanın davranışları, iş yerindeki eşitlik ve memnuniyetten etkilendiğinden ulaşmak istediği amaç da bu doğrultuda şekillenmektedir (Lawler ve Porter, 1966: 85).

Algılama bireyin işe olan bakış açısını göstermektedir. Bu bakış açısı, çalışanların işlerinden elde etmeyi beklediklerinden oldukça fazla etkilenmektedir. Beklentilerin gerçekleşmemesi halinde, çalışanlar olumsuz davranışlar sergileyecekler ve sonuç olarak da tatminsizlik ortaya çıkacaktır (Lawler ve Porter, 1966: 85).

Lawler ve Porter'e göre, kişinin yüksek bir çaba sarf etmesi her zaman yüksek bir performans ile sonuçlanmamaktadır. İlk olarak, kişi, gerekli bilgi, beceri ve yetenekten yoksun ise, çabaları sonucunda iyi bir performans gösteremeyecektir. Ne kadar uğraşırsa uğraşsın eğer bir uçağı kullanacak bilgi ve beceriye sahip değilse uçağı kullanamayacaktır. İkinci ilave değişken, kişinin algıladığı rol ile ilgilidir. Bu teorinin en çok eleştirilen yanı çok karmaşık olması sebebiyle sonuçlarını test etmedeki güçlüklerdir. Diğer bir eleştiri de kişilerin bir davranışı göstermeden önce ayrıntılı hesaplamalara gidildiğine ilişkin şüphelerdir (Koçel, 2003: 651-653).

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

Adams'ın Eşitlik Kuramı bir güdüleme kuramıdır ve bu kuramın iş tatmini veya tatminsizliği ile ilgili önemli noktalara işaret etmektedir. Adams (1965), iş tatmininin kişinin algıladığı girdi-çıktı dengesine göre belirlendiğini ifade etmektedir.

Kişi; ücret, statü, terfi olanakları gibi sonuçlara ulaşmak için zeka, eğitim, yaş, deneyim, sağlık ve çaba gibi bazı girdilere sahiptir. Çalışan kendi girdi-çıktı dengesi ile diğerlerinin girdi-çıktı dengesini karşılaştırmak suretiyle sonuçlar üzerinde değerlendirmede bulunur. Çalışan, bu dengenin olmadığını hissederse, bir eşitsizlik durumunun olduğunu düşünecektir. Çalışan, yapmakta olduğu işe verdikleri ile aldıkları arasında bir eşitsizlik görüyorsa ya da bu eşitsizliği herhangi bir referans grubu ile karşılaştırdığında hissediyorsa, işinden tatmin olmayacaktır (Ergenç, 1981: 313).

Yaptığı karşılaştırmalar sonucunda, çalışan tarafından bir eşitsizlik durumu algılanıyor ise, bu eşitsizliği gidermek için aşağıdaki yöntemleri kullanacaktır (Koçel, 2003: 655):

1. Sarf ettiği gayreti artırma veya azaltma,
2. Sonucun değiştirilmesi (Daha yüksek ücret veya ödül talebi),
3. İşı terk etme,
4. Başkalarını, sarf ettikleri gayretlerini azaltmaya zorlama,
5. Karşılaştırmının dayandığı temel faktörleri değiştirme.

### **1.4.2.4. Locke'ın Amaç Kuramı**

Locke'a (2001) göre iş tatmini, "çalışanın işine veya iş deneyimine verdiği değer ile sonuçlanan hoş ve olumlu duygusal durum"dur. Locke



tarafından geliştirilen bu kurama göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon düzeylerini de belirlemektedir. Ulaşılması zor amaçlar belirleyen bir kişi, elde edilmesi kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye kıyasla daha yüksek başarı gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Önemli olan nokta, kişilerin belirledikleri amaçların gerçekleştirilebilirlik derecesidir.

Locke'ın amaç kuramı, her bireyin bilinçli amaçlar seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik bir biçimde oluştuğu varsayımına dayanmaktadır. Ancak gerçekte birey, her zaman amaçlı hareket etmediği gibi, amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman bilinçli davranmamaktadır. Bireylerin çoğunlukla, bilinçsizce ve fazla düşünme ve yargılamalarda bulunmadan amaç seçtiğini söylemek mümkündür. Diğer taraftan, her bireyin kendine özgü yargı ve duyguları olduğu için, seçilen amaçlar da birbirinden farklı olacaktır. Bu nedenle, bireysel amaçları tek tek belirlemek ve bu amaçlara uygun yönetsel davranış ve politikaları belirlemek zordur. Bununla birlikte, bu kuram, örgütlerde bireyleri değerlendirmek ve bireysel amaçları bağdaştırmak açısından yöneticiye analitik ve oldukça yararlı bilgiler sunmaktadır (Eren, 1993: 405-407).

Amaçlara göre yönetim uygulaması gibi bazı yönetim uygulamaları, organizasyonlarda amaç belirleme işinin önemini vurgulamakta ve bu konuda bazı öneriler sunmaktadır. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin belirlediği amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu durum ise, amaç belirlemede astların da katkısını gerekli kılmaktadır (Koçel, 2003: 655).

## **1.5. İş Tatmininin Sonuçları**

İş tatmini ya da tatminsizliğinin hem birey hem de örgüt açısından önemli sonuçlar doğurduğu bilinmektedir. İş tatmini çalışanın mutluluk düzeyini artırarak beraberinde yaşam tatmini de getirmektedir. İşten tatminsizlik, çalışanın ruh ve beden sağlığını olumsuz etkilemekte, kişide psikolojik doyumsuzluk yaratmakta, gerilim ve strese neden olmakta ve hatta psikolojik rahatsızlıklara ve kişilik bozukluklarına yol açabilmektedir. İş tatminsizliği yalnız çalışana değil, örgüte de zarar verebilmektedir (Başaran, 1991: 206). Çalışanın işinden tatminsizliği onun performansını, motivasyonunu, başarısını ve verimliliğini olumsuz etkileyerek örgüte de zarar verebilmektedir. Bunun yanında, çalışanların iş tatminlerinin yüksek olmasının örgütün de yararına olduğu bilinmektedir. İş tatmini, kişinin işine bağlanması, verimli çalışması, huzurlu bir iş ortamı yaratmak için çaba harcaması ve çalışan devir oranının azalması gibi önemli gelişmeler sağlayacaktır (Erdoğan, 1994: 378).

Çalışmanın bu bölümünde, iş tatmininin ve tatminsizliğinin sonuçları; birey açısından, birey-örgüt açısından ve örgüt açısından olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

### **1.5.1. Birey Açısından Sonuçları**

#### **1.5.1.1. Yaşam Tatmini**

Yaşam tatmini, kişinin bir bütün olarak kendi hayatının genel kalitesini olumlu olarak değerlendirmesinin derecesidir. Diğer bir ifadeyle, kişinin kendi yönlendirdiği hayatından ne kadar çok memnun olduğudur ve kişinin genel olarak yaşamı ile ilgili duygularını ifade etmektedir. Yaşam tatmini, yaşamın

iş, aile gibi belirli alanlarından tatmin gibi değerlendirilebileceği gibi yaşamın geneli içinde değerlendirilebilmektedir. Çünkü, yaşam tatmini, yaşam ile ilgili genel duyguları da yansıtmakta ve duygusal mutluluğun bir ölçüsü olarak da görülmektedir (Veenhoven, 1996).

Flanagan ve Flanagan'a (2002) göre, yaşam tatmini onbeş temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; araçsal rahatlık, sağlık ve kişisel güven, akrabalar ile ilişkiler, çocuk sahibi olma, eş ile ilişkiler, arkadaşlarla ilişkiler, başkalarına yardım etme, sosyal yardım içerikli aktivitelere katılma, öğrenme, kendini anlayabilme, iş sahibi olma, kendini tanımlayabilme, sosyalleşme, sosyal aktivitelerde bulunma, eğlencelere katılma olarak sıralanmaktadır.

Yaşam tatmini kavramının kişiden kişiye farklı algılanma düzeyine bağlı olarak, kavramın tanımlanmasında ve kapsamının belirlenmesinde belirsizlik bulunmaktadır. Bu nedenle, literatürde çok farklı yaklaşımlar yer almaktadır. Bireylerin yaşam tatminini etkileyen unsurlar şu şekilde sıralanmaktadır (Schmitter ve diğerleri, 1999):

- Günlük yaşamdan mutluluk duymak,
- Yaşamı anlamlı bulmak,
- Amaçlara ulaşma konusunda uyum,
- Pozitif bireysel kimlik,
- Fiziksel olarak bireyin kendisini iyi hissetmesi,
- Ekonomik güvenlik,
- Sosyal ilişkiler.

İş tatmininin yaşam tatminine olan etkisini "Aktarma", "Telafi Etme" ve "Ayrım" teorileri aracılığıyla incelemek mümkündür. Aktarma, kişinin iş

hayatında yaşadığı olumlu veya olumsuz gelişmeleri özel hayatına yansıtmasını ifade etmektedir. Bu teoriye göre iş hayatındaki olumlu gelişmeler, işin kişiye uygun olması, beklentilerine cevap vermesi, genel olarak kişinin neşeli ve rahat tavırlar sergilemesine neden olmaktadır. Ters durumda ise kişi, işindeki olumsuz ruh halini aile ve özel yaşamına aktaracak ve iş dışında da olumsuz duygular yaşayacaktır. Son derece rutin bir iş yapan ve yaptığı işin ruhsal enerjisini bitirip tükettiğini hisseden bir kişi, eve geldiğinde çökmüş bir biçimde bir köşeye çekilip oturacaktır. Gazete haberlerindeki aile içi cinnet haberlerinin özellikle işinden tatmin olmayan ve geçim zorluğuna sonradan girmiş olan fertleri kapsaması bu teori ile açıklanabilir (Sürek, 2007: 23).

“Kişinin işinde sosyal açıdan aktif rol oynamak gibi bir beklentisi varsa ve kişinin işi buna elverişli değilse, kişi iş dışı yaşamında sosyal açıdan aktif roller oynamaya çalışacaktır.” (Uyguç ve diğerleri, 1998: 195).

Ayrım Teorisi'nde ise, iş tatmini ile yaşam tatmini arasında olumlu veya olumsuz ilişkinin olmadığı ve kişilerin içinde yaşadıkları toplumun şartlarını değiştirme imkânı bulunmadığı için bu şartları kabul ederek yaşamını devam ettirmek zorunda olduğu varsayılmaktadır. Dolayısıyla iş yaşamındaki olumsuzluklar özel hayata, özel hayattaki olumsuzluklar da iş hayatına yansıtılmamalıdır.

Telman ve Ünsal (2004: 20), bu teorilerden hangisi geçerli olursa olsun, kişinin işinden tatmin olması, ruh sağlığını koruyabilmesi ve aktarma teorisinin önermeleri doğrultusunda kişilerin işlerinde yaşadığı olumsuzlukların onların yaşamlarının diğer alanlarını ve işteki başarılarını

etkilemesi dolayısıyla iş tatmininin hem kişi hem de iş yaşamı için önemli olduğunu belirtmektedirler.

#### **1.5.1.2. Ruh ve Beden Sağlığı**

İş tatminsizliğiyle ruh sağlığının bozulması arasında aynı yönlü yüksek bir ilişki bulunmuştur. Tatminsizlik çalışandan çalışana, farklı düzeylerde kaygı yaratabilmektedir. Kaygının sürekli olması durumunda çalışanın ruh sağlığı bozulabilmektedir (Başaran, 1991: 207).

Psikolojik kökenli fiziksel hastalıklar konusunda yapılan araştırmalar sonucunda, iş tatminsizliğinin nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, terleme, iştahsızlık, hazımsızlık, ve bulantı gibi fiziksel belirtilerle ilgili olduğu belirtilmiştir. Fiziksel ve tutumsal değişkenlerin yaşam uzunluğuyla ve iş tatminsizliğiyle ilişkili olduğu, iş tatminsizliğinin insan sağlığı ve yaşam süresi için bir tehdit oluşturduğu görülmektedir (Türk, 2003: 102).

#### **1.5.1.3. Psikolojik Tatminsizlik**

Psikolojik bir tatminsizliğe uğrayan kişi, bununla ilgili belli bir davranışsal bozukluk içine girmekte ve bu hareketini çevresindekilere karşı sergilemektedir. Ulaşılmak istenen bir amacın ya da bir arzunun gerçekleştirilememesi sonucunda ortaya çıkan ruhsal durumlar, kişisel anlaşmazlıklara ve bunun sonucunda çalışma düzenini bozan çatışmalara neden olmaktadır. Amaçları başarmaya yönelik engeller ve müdahaleler psikolojik tatminsizliğin kaynağı ve anormal davranışlarda bulunmanın nedenidir (Bölüktepe, 1993: 26).

Stresli ortamlarda çalışanlarda psikolojik tatminsizlik meydana gelmekte ve bunun sonucunda bir takım fiziksel ve zihinsel davranış bozuklukları oluşmaktadır (Akıncı, 2002).

Psikolojik tatminsizlik sonucu ortaya çıkan davranışlardan biri olan saldırgan davranışlar, bireyin önüne çıkan engelleri normal yollardan çözülmesi gereken bir sorun olarak değil, zor kullanma yoluyla ortadan kaldırılacak bir engel olarak gördüğü durumlardaki davranışlardır. (Eren, 1993: 194). Kişi bu durumda kendisini engelleyenlere yönelik saldırgan olabileceği gibi üçüncü kişilere karşı da saldırgan davranabilir. Örneğin: İş yerinde kötü bir gün geçiren bir kişi evde eşine çıkışabilir (Kolasa, 1979: 296).

Geriye dönüş davranışları, bireyin gereksinim ve isteklerinin karşılanmaması sonucunda ortaya çıkan tatminsizlik ve kaygı durumlarında, daha ilkel bir olgunluk düzeyine doğru gerilediği hallerdir. Birey bu durumlarda kekeler, kızarır, kendi olgunluk düzeyinin altında davranır. Bir genç bazen on yaşındaki bir çocuk gibi bağırır, çağırır, hatta ağlar (Baymur, 2004: 94).

Tekrar denenmek istenen sabit davranışlar, karşılaşılan bir sorunu çözümlenmeye elverişli olmayan ve sürekli bir şekilde tekrarlanan hareket ve davranışlardır. Bu hareketi yapan kişi, bunun sonucunda olumlu hiçbir sonuç alamayacağını bile bile tekrara yönelir. Bu tür davranışların yerine, sorunları uygun yollardan çözebilecek hareketlerin benimsenmesi oldukça zordur. Bu gibi olaylar, kapana kısılmış bir farenin dışarıya çıkabilmek için kapan

etrafında dönmesine benzer ve genellikle bir panik sonucunda ortaya çıkarlar (Eren, 2004: 252).

Psikolojik tatminsizlik ya da "kendine güvensizlik" hallerine uğrayan bazı bireyler kendini fazla zorlamamakta ve işi olurlarına bırakmaktadırlar. Korman (1978: 182), bu durumda bireyin içinde yaşadığı çevre ile ilişkilerini kestiğini, duygusal izlenim ya da kişisel katılmalardan geri durduğunu, vurdumduymaz davranışlar sergilediğini belirtmektedir.

#### **1.5.1.4. Psikosomatik Rahatsızlıklar**

Psikolojik bir stres durumu, bireyin bedeninde bozukluklar ortaya çıkardığında, bu tür bozukluklar psikosomatik hastalıklar olarak adlandırılmaktadır (Cüceloğlu, 2002: 476). En sık rastlanan psikosomatik hastalıklar, organik ve biyolojik bir nedeni bulunmayan, mide ağrıları, kalp çarpıntıları, yüksek ve düşük tansiyon, migren gibi hastalıklardır (Eroğlu, 1986: 55). İş tatmini ile iş stresi arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu, iş stresinin artması ile iş tatmininin azalacağı varsayılmaktadır. İş stresi, dolayısı ile iş tatminsizliği sonucunda pek çok psikosomatik rahatsızlıkların ortaya çıktığı anlaşılmıştır (Başaran, 1991: 207).

#### **1.5.1.5. Engellenme**

Maslow, tatmin edilmemiş gereksinimlerin bireyde gerilim yarattığını belirtmektedir. Birey gereksinimlerini karşılayıp gerilimini azaltmazsa, hayal kırıklığına uğramaktadır.

Spector (1997), çalışanın/yöneticinin, hedeflerine ulaşmasını olumsuz etkileyen herhangi bir durumun, kişi ya da olayın engellemeye neden olabileceğini belirtmektedir. Engellenme, çalışan tarafından engellenmenin

keyfi bir biçimde yapıldığına inanılması durumunda ortaya çıkmaktadır. Ulaşılmak istenen hedefin çalışan açısından önemi, engelleyicilerin sayısı ve gücü gibi faktörler bu algılama ve değerlendirme sürecinde etkili olmaktadır. Çalışan, engelleyici unsurun, kendi amaçlarına ulaşmasını bloke ettiğine inandığı anda engellenmişlik duygusu yaşamaktadır. Engellenme, kendisini, yoğun stres, kaygı, iş tatmininin ve performansının düşmesi, işten kaçma, işten ayrılma, çalışanlar arası ve kuruma yönelik saldırgan davranışlar, derin olmayan bir üzüntü hali ile çok yoğun bir öfke arasında değişen farklı duygusal tepkiler şeklinde gösterebilir. Olaya, duruma veya kişiye yönelik davranışsal tepkiler de söz konusu olabilir. Bu durumda, yakalanma, cezalandırılma korkusu, kural tanımama, ani tepkilerde bulunma, yalnızlık duygusu ve sosyal ilişkilere duyarsızlık gibi faktörlerin çalışanın engellenme sürecine vereceği tepkinin yönü ve şiddeti üzerinde etkili olacağı söylenebilir (Fox ve Spector, 1999)

#### **1.5.1.6. Kişilik Bozuklukları**

İş tatminsizliği sonucu kendini güçsüz ve yeteneksiz hisseden kişi, bu durumdan normal savunma mekanizmaları yardımı ile kurtulamıyorsa, kişilik bozuklukları olan nevrozu ve daha ileri safhada ise psikozu yaşayabilir. Nevrozlu kişi, kendi hareketlerinin mantıksız olduğunu bilirken, psikozlu kişi, kendisinde bulunan hatalı durumun varlığından haberdar değildir (Samadov, 2006: 55).

Nevrozlu kişi, çevresi ile ilgilenmekte, fakat bazı durumlarda davranışları katı, uygunsuz veya zorlayıcı davranışlar sergilemektedir. Heyecan, korku, devamlı endişe ve çöküntü hisleri genellikle nevrozlu



kişilerde görülmektedir. Psikozlu kişiler ise, hayaller gören kuruntulu kişilerdir. Davranışları tamamen uyumsuzdur. Kendileri ve başkaları için tehlikeli olma olasılığından dolayı bu kişilerin tedavi görmeleri gerekmektedir (Kolasa, 1979: 300-301).

#### **1.5.1.7. Gerilim (Stres) ve Gerilim Tepkileri**

Gerilim, diğer bir ifadeyle stres, bir canlının psikolojik ya da fizyolojik işlevini kesintiye uğratan her türlü etkidir (Balci, 2000: 2). Bir diğer tanıma göre gerilim, vücudun çeşitli içsel ve dışsal uyaranlara verdiği kişinin iradesi dışında verdiği davranışsal tepkilerdir. İçsel uyaranlar; fiziksel ve ruhsal huzursuzluklardır. Kişinin işini değiştirmesi, farklı bir semte taşınması ya da sevilen bir kişinin vefat etmesi gibi uyaranlar ise, dışsal nitelikli uyaranlardır. Bu uyaranlar tehdit edici bir nitelik arz ettiğinde, vücut kendini korumaya çalışmakta ve savunmaya geçmektedir (<http://okulweb.meb.gov.tr/08/06/125598/rehberlik/streslebasacikma.html>, 05.07.2010).

Gerilim hem bireysel hem de örgütsel nedenlerle ortaya çıkabilmektedir. Bireysel gerilim kaynakları, kişilik, rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır (Luthans, 1995). Rol belirsizliği, çalışanın görevini yerine getirirken ihtiyaç duyduğu bilgiye sahip olmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması ise, çalışanın iş yerinde birbiriyle çelişen görev ve sorumluluklara sahip olması durumunda kendini göstermektedir.

Gerilim, bireyin yaşadığı ortamda meydana gelen bir değişimin veya ortamı değiştirmesinin yine birey üzerinde etkiler bırakması ile ilgilidir. Etki altında kalan bireyin kişilik özellikleri, bu etkilerin derecesini de etkilemektedir (Eren, 2004: 291).

Birey gerilime karşı ikame (amaç değiştirme), ödünleme (yetersiz olduğu alandan başka bir alanda daha çok çaba harcayarak başarıya ulaşması) veya yüceltme (olanak dışı bir faaliyetin yerine toplumun kabul ettiği başka bir faaliyette bulunulması) olarak tanımlanan tepkiler verebilir (Sertçe, 2001).

Gerilim, iş tatminsizliğinin dışında; çalışan devri, iş kazaları, devamsızlıklarda artış ve performans düşüklüğü gibi durumlar yaratarak örgüt açısından büyük mali kayıplara neden olabilmektedir. Bu nedenle örgüt yönetimi, gerilimi oluşturan nedenleri azaltmalı ve çalışanların gerilimle başa çıkmalarına yardımcı olacak faaliyetlere yer vermelidir.

Yukarıda ifade edilen bir çok tepki, kişilik özelliklerinin farklı olması nedeni ile her bireyde farklı şekilde kendini göstermektedir. Paksoy (1995: 2), fizyolojik tepkilerin her bireyde benzer şekilde olduğunu, psikolojik tepkilerin ise kişiden kişiye değiştiğini belirtmektedir.

### **1.5.2. Birey-Örgüt Açısından Sonuçları**

#### **1.5.2.1. Performans**

İş tatmini ile iş performansı arasında ne tür bir ilişkinin var olduğuna ilişkin üç çeşit tartışma söz konusudur. Bunlar, “İş tatmini performansa neden olur”, “Performans iş tatminine neden olur” ve “Ödül, hem performansa hem de iş tatmine neden olur” şeklindedir.

İş tatmininin performansa neden olacağına ilişkin görüşün gerçek olması durumunda yöneticilerin yapması gereken tek şey çalışanları mutlu etmektir. İş tatmini ve performans arasında basit ve doğrudan bir ilişki olduğuna dair kesin bir kanıt olmasa da; bazı davranış bilimciler bu ilişkinin

duruma bağlı olarak farklı derecelerde olabileceğini belirtmektedirler (Schermerhorn ve diğerleri, 2000: 147).

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi açıklayan bir diğer görüşe göre, yüksek performans iş tatminine yol açmaktadır. Yönetici, çalışanın iş tatminini, daha yüksek performans ortaya koymasını sağlayarak yükseltebilir. Bu nedenle yönetici, başlangıçta iş tatmini sağlamak yerine çalışandan yüksek performans elde etmeye yönelik faaliyetlerde bulunabilir. Çalışanlar, yüksek performans elde ettiklerinde kendilerince önemli bir ödül elde ederlerse sonuçta iş tatmini sağlanmış olacaktır (Yıldırım, 2002: 83).

nc ve son görüş ise, performans ve iş tatminine ödüllerin neden olduğu ile ilgilidir. Bu yaklaşıma göre ödüllendirme, hem iş tatminini hem de iş performansını etki etmektedir. İşinde yüksek performans gösteren çalışanlar, başarma duygusu gibi içsel ödüller veya ücret gibi dışsal ödüller elde edebilir. Bu dller ise, çalışanların iş tatmini arttıracaktır. Performansı düşük olan ve yöneticileri tarafından yeterli bulunmayan çalışanlar ise, daha az ücret ve sınırlı yükselme olanaklarına razı olacaklardır (Yıldırım, 2002: 84).

#### **1.5.2.2. Güdülenme**

Güdülenme ya da diğer bir deyişle motivasyon, belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için gereken çabanın gösterilmesini ve bu çabanın sürdürülmesini ifade etmektedir. Tatmin ise, bireyin iç huzuru ve rahatlığını ifade etmek üzere kullanılmaktadır. Güdülenme, bireyin davranışlarını etkileyerek onu harekete geçirmektedir. Tatmin duygusu ise, öznel bir içsel zevki ve huzuru ifade etmektedir. Güdülenme ile tatmin arasındaki ilişki,

şartlara ve durumlara bağılı olarak değişmektedir. Bu ilişki, aynı yönlü ya da ters yönlü olabileceği gibi nötr de olabilmektedir (Eroğlu, 2000: 252).

İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan, güdülenme konusunda genel ilkeler geliştirmek kolay değildir. Bir örgütte ihtiyaçlar dizisi ve özendirme araçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer bir örgütün aynısı olmayabilir. Bu nedenle, bir örgütte, çalışanlarını yönetmek konusunda başarıya ulaşan bir yönetici, başka bir örgütte bu başarıya ulaşamayabilir (Eren, 2004).

### **1.5.2.3. Başarı Hissi**

İş tatminiyle ilgili çalışmalar arttıkça, tatmin olan bir çalışanın işinde daha başarılı olacağı ve daha verimli çalışacağı yönündeki görüşler de yaygınlaşmıştır. İşinden tatmin olan çalışanların işlerine daha bağlı olacağı, bu sebeple de daha fazla çalışacakları düşünölmüştür. Ancak yapılan çalışmalar bu ilişkinin sanılandan daha düşük bir seviyede olduğunu göstermektedir (Erdoğan, 1996: 246).

Gilmer'e (1975: 85) göre, iş tatmini ve başarı arasındaki ilişkiyi karşılıklı bir ilişki olarak görmek gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, tatminin başarıyı doğurduğu söylenebilir. Üstün başarı ödüllendirilecek, verilen ödöl çalışan tarafından yeterli ve adil bulunursa bu daha yüksek bir tatmine neden olacak ve bu tatmin yine başarıyı etkileyerek tatminin artmasına neden olacaktır.

#### **1.5.2.4. Verimlilik**

1924-1932 yılları arasında gerçekleştirilen Hawthorne araştırmaları, çalışanların iş tatminleriyle verimleri arasında bir ilişkinin söz konusu olduğunu göstermiştir.

Michigan grubu araştırmacılarının, ilki 1947’de yapılan toplam üç kapsamlı araştırmaları gibi bir takım çalışmalarda ise, iş tatmini ile verimlilik arasında doğrusal bir ilişki bulunamamıştır (Dunn ve Stephens, 1972, s. 316). Bunun anlamı, iş tatmini yüksek olan çalışanların her zaman için verimliliklerinin de yüksek olmayabileceğidir.

#### **1.5.2.5. Hata Yapma**

İş tatminsizliğinin önemli etkilerinden biri de, çalışanlar da dikkatsizliğin ve konsantrasyon zayıflığının ortaya çıkmasıdır. Çalışanın işine karşı yeterince dikkat göstermemesi, işlemlerde hata yapması sonucunu beraberinde getirebilir. Hata yapma, hem çalışanın kendine olan güvenini sarsmakta hem de örgütsel açıdan maliyet artışına ve zaman kaybına neden olmaktadır (Türk, 2003: 103).

### **1.5.3. Örgüt Açısından Sonuçları**

#### **1.5.3.1. Örgüte Uyum, rgtsel Yurttaşlık ve rgtsel Bağlılık**

İş tatmininin çalışanın örgütüne karşı gönüllü uyum sağlama çabası arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Çalışanlar başarıları için ödüllendirildikleri lde tatmin sağlar ve kurum ya da işletmedeki çalışma koşullarıyla görevlerinin gereklerine kendi istekleriyle uyum sağlamaya çalışırlar (Jones, 1996: 117-119).

İş tatmininin doğrudan ve olumlu etkilediği bir başka örgütsel tutum da örgütsel yurttaşlıktır. Bu tutum, çalışanın kendi görevinin gerektirdiğinden daha fazla iş yükü ve sorumluluk üstlenmeyi gönüllü olarak kabullenmesi anlamına gelmekte ve dakik olmak; başkalarına yardım etmek; görevleri ve örgütsel işleyişi geliştirmek için önerilerde bulunmak; iş yerinde boşa vakit geçirmemek gibi davranışlarla kendini göstermektedir. Organ ve Konovsky, örgütsel yurttaşlığın “özgecilik” ve “uyum” olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu belirtmektedir. İlk boyut, başkalarına yardım etme gibi davranışlarda kendini dışa vururken, ikinci boyut ise dakik olmak ve iş yerinde boşa vakit geçirmemek gibi davranışlarda kendini dışa vurmaktadır. Çeşitli araştırmalar, bu tutum ile iş tatmini arasında, iş tatminiyle normal düzeydeki performans arasında olandan daha fazla bir korelasyon olduğunu ortaya koymuştur (Spector, 1997: 57-58).

Örgütsel yurttaşlık tutumuna benzer bir diğer tutum da örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılığın değişik tanımlamaları söz konusudur. Genel hatlarıyla örgütsel bağlılığı, “çalışanın örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için beklenenden fazla çaba harcama isteği ve örgütün amaç ve değerlerine olan inancının birleşimi” şeklinde ifade etmek mümkündür.

Örgütsel bağlılığı etkileyen belli başlı faktörler şu şekilde sıralanmaktadır: kişisel ve demografik unsurlar (cinsiyet, yaş, unvan); işin niteliği (özerklik sağlaması, geliştirici olması, kapsamı ve içeriği); görevin gerektirdiği rollerin durumu (rollerin açık olmaması, çelişkili olması ve aşırı yük getirmesi); çalışma gruplarındaki birincil ilişkiler ve liderlik (grup bütünleşmesi, katılımcı liderlik); örgütsel unsurlar (büyüklük, formelleşme,

merkezileşme). Bunların yanı sıra, Rylander (2003), kurum kimliğinin oluşumunu, özdeşleşmeyi ve uyum sağlamayı, Testa (2001) ise iş tatminini örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki konusunda yapılmış kuramsal ve ampirik çalışmaların büyük çoğunluğu (örneğin Bagozzi, 1980; Bartol, 1979; Brown ve Peterson, 1994; Mathieu ve Hamel, 1989 ve Reichers, 1985) iş tatmininin örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşın bir takım araştırmalar ise (örneğin Bateman ve Strasser, 1984) bu durumun tersi yönünde bulgulara sahiptir. Koslowsky ve diğerleri (1991) ise iki değişken arasında nedensellik ilişkisi bulamamış olmalarına rağmen yüksek bir korelasyon bulmuşlardır. Bu bulgu başka çalışmalarla da (örneğin Knoop 1995; Mathieu ve Zajac 1990; Shore ve Martin 1989) örtüşmektedir (aktaran Testa, 2001). Testa (2001) ise kendi çalışmasında, iş tatmininden örgütsel bağlılığa doğru güçlü bir nedensellik ilişkisi tespit etmiştir. Araştırmalar, örgütsel bağlılığın % 25'ten daha fazla bir oranda örgüt içi iletişim doyumuna bağlı olduğunu göstermiştir. Ahmad (2003) çalışmasında, örgütsel bağlılığın her üç boyutunun örgüt içi iletişimden alınan doyumla çok yüksek korelasyonları olduğunu göstermiştir. Rylander (2003) ise, pazarlama elemanlarının örgütsel bağlılıklarında, kendilerine verilen mesleki eğitimden aldıkları tatmin ile ödüllendirilmelerinden aldıkları tatmin gibi tatmin faktörlerinin önemli rol oynadığını ortaya koymuştur. Steers ve Porter (1983)'a göre duygusal bağlılık işletmenin, çalışanı niteliklerine ve arzularına uygun, görev doyumunun yüksek olduğu bir alanda çalıştırılmasına bağlıdır (aktaran

Bassey, 2002: 26). Castenada (1994)'ya göre, devamlılık bağılılığı boyutu çalışanın işindeki terfi ve ilerleme olanaklarından memnuniyetine bağlıdır (aktaran Rylander, 2003).

İş tatmini ve örgütsel bağılılığa etki eden faktörler ve sonuçları dikkate alındığında, genel olarak benzer özellikler gösterdiklerini söylemek mümkündür.

### **1.5.3.2. İş Uyuşmazlıkları**

Çalışanlar, toplu bir şekilde hareket ederek işlerindeki faaliyeti durdurmak veya işin niteliğine göre işi önemli oranda aksatmak amacıyla grev yoluna başvurabilirler.

Çalışanlar bu şekilde davranarak, çalışma koşullarının lehlerine değiştirileceğini ve daha iyi çalışma koşullarına kavuşacaklarını düşünmektedirler (Narmanlıoğlu, 1990: 6).

Grevler çalışma hayatında huzursuzluğun en yaygın ve belirgin işareti olmakla birlikte, iş tatminsizliği, yasal olmayan grevlere, işi yavaşlatmalara, endüstriyel şiddet ve sabotajlara, disiplin kurallarına uymamaya yol açabilmektedir (Bingöl, 1990b: 96).

Grev ve işi yavaşlatma eylemlerine karşı işverenin de çalışanların topluca işten uzaklaştırılması sonucunu doğuracak lokavt ile karşılık verebilmesi ülkemizde anayasal bir haktır (Zaim, 1968: 132; Adal, 2001: 352).

Bir sendikaya katılma veya onlara karşı olumlu tavır geliştirme de iş tatminsizliğinin bir başka sonucudur. Sendikalaşma yöneliminin temelinde iş



tatminsizliğinden kaynaklanan hayal kırıklığına karşı sendikanın gücünün kullanılması eğilimi bulunmaktadır (Korman, 1992: 188).

Sonuç olarak, grev lokavt gibi çalışma hayatındaki huzursuzluğu belirten iş uyuşmazlıkları, çalışanların iş tatminsizliğinin bir belirtisi olarak değerlendirilebilir.

#### **1.5.3.3. Devamsızlık**

İş tatminsizliğinin bir diğer sonucu da, çalışanın çalışma saatlerinde işinde bulunmaması anlamına gelen devamsızlıktır. İş tatmini azaldıkça devamsızlığın arttığı genel olarak literatürde kabul edilmektedir.

İş tatminsizliği ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi ele alırken, mazeretsiz devamsızlığın dikkate alınması daha uygun olacaktır. Özellikle çalışanlar yorgunluk, can sıkıntısı, bıkkınlık, ara verme isteği gibi nedenlerle devamsızlık yapıyorlarsa iş tatminsizliğinin söz konusu olabileceği düşünülmelidir (Telman ve Ünsal, 2004: 73).

Çatışma ve tatminsizlik sonucunda ortaya çıkan devamsızlık, işçi ve işveren ilişkilerinin daha da bozulmasına yol açmakta ve huzursuzluğun hem nedeni hem de sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **1.5.3.4. İşe Geç Kalma**

İşten ayrılma ve devamsızlık gibi temelde tatminsizlikten kaynaklanan diğer bir olumsuz çalışan davranışı da işe geç kalmadır. Kısa süreli devamsızlık hali olarak değerlendirilen işe geç kalma, çalışanların örgüte aktif katılımından fiziksel olarak kaçınma yollarından birisidir. İşe geç kalma, işlerin zamanında tamamlanmasına engel olması ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi kesintiye uğratması sebebiyle örgüt verimliliğini olumsuz

etkileyebilmektedir. Zaman zaman geçerli mazeretlere dayansa da, işe geç kalma, yönetsel dikkat ve ilgi gerektiren olumsuz bir tutum belirtisidir (Newstrom ve Davis, 1993: 201-202).

#### **1.5.3.5. Çalışan Devir Oranı**

İş tatminsizliğinin en önemli davranışsal sonuçlarından birisi de, çalışan devir oranı veya diğer bir ifadeyle çalışanın işten ayrılma eğilimidir.

İşletmeye belirli oranda personel giriş-çıkışı, işletme faaliyetlerinde bir canlılık ölçüsü olarak değerlendirilebilir. Ancak yüksek çalışan devir oranı örgütler için genellikle istenmeyen bir durumdur. Örgütün iş gücü teminini ve işe alıştırma maliyetlerini arttırmaktadır. Bir personelin işten ayrılması ve yerine yeni bir personelin alınması, personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretlendirme gibi çalışana yönelik hizmetler için ek yardımcı hizmetler yaratılmakta ve bunların hepsi de ayrı bir maliyet unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları ve üretim kayıpları da yeni maliyetlere neden olmaktadır (Şenatalar, 1975: 109).

İş tatmini ile işten ayrılma arasında olumsuz bir ilişki söz konusudur. Erdoğan (1996: 52), iş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişkinin, devamsızlıkla olan ilişkiden daha güçlü olduğunu belirtmektedir. İşten ayrılmayı, iş piyasası koşulları, alternatif iş olanakları, kişinin işletmedeki kıdemi gibi faktörler de etkileyecektir. Bu faktörler veri kabul edildiğinde ise, iş tatmini ile işten ayrılma arasında açık bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışanın iş tatmini ne derece düşükse, işi bırakma eğilimi de o derece yüksek olmaktadır (Davis, 1988: 99). Vroom (1964), yaptığı incelemeler

sonucunda iş tatminsizliği ile işi bırakma arasında yüksek bir ilişkinin olduğunu tespit etmiş, ayrıca tatmini düşük çalışanların ilk fırsatta işten ayrılmayı düşündüklerini de gözlemlemiştir.

Diğer yandan, çalışan devir oranı yüksek olan örgütlerde çalışanların iş tatmininin mutlaka düşük olması beklenmemelidir. Ülkenin ekonomik durumu, mevsimsel dalgalanmalar, teknolojik yenilikler gibi çalışanın kendi iradesi dışında oluşan sistematik etkenlerin; ölüm, emeklilik gibi iradi etkenlerin ya da diğer örgütlerdeki iş olanaklarının durumu, iş değiştirme kolaylığı gibi örgüt dışı etkenlerin de çalışan devir oranı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık, kelime olarak, “birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” anlamlarına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, 2009). Bunun yanında, “bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülük” olarak da tanımlanmaktadır (Ergun, 1975: 97). Meyer ve Allen (1984: 373)’e göre bağlılık, “belli bir varlığa karşı duygusal bir yönelmedir.” Mowday ve arkadaşları da (1982: 26) benzer bir yaklaşımla bağlılığı, "sosyal bir birimle özdeşleşme" olarak tanımlamaktadır. Daha kapsamlı bir tanıma göre ise bağlılık, "bireyi belirli bir amaca yönelik davranmaya iten güç"tür (Meyer ve Herscovitch, 2001: 301).

Bağlılık, bir kavram ve anlayış biçimi olup toplum duygusunun olduğu her yerde bulunmaktadır (Ergun, 1975: 99). Bağlılık, vatandaşın ülkesine, kölenin efendisine, taraftarın kulübüne ya da çalışanın iş yerine olan bağlılığı gibi çeşitli şekillerde kendini gösterebilir. Bu tez çalışmasında üzerinde durulacak bağlılık türü ise, “örgüte olan bağlılık”tır.

Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık kavramı üzerinde, özellikle son yıllarda oldukça fazla durulmuş, ancak tanımı üzerinde henüz fikir birliğine varılamamıştır (İlsev, 1997: 17). Bunun nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramına kendi bakış açılarından yaklaşmalarıdır (Mowday ve diğerleri, 1982: 20).

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, her disiplinin kendine özgü tanımlarının olduğu görülmektedir. Sözü edilen bu çok sayıdaki örgütsel bağlılık tanımlarından bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

Örgütsel bağlılık;

- Çalışanın örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir (Schermerhorn ve diğerleri, 1994: 144 ).
- Kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum veya eğilimlerdir (Sheldon 1971: 143).
- Kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşimidir (Leong ve diğerleri, 1996: 1346).
- Örgütsel çıkarılara yönelik hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır (Wiener, 1982: 418).
- Çalışanın örgüt ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olarak devam etme isteğidir (Davis ve Newstrom, 1989: 179).
- Çalışanın örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmezsizin özdeşleşmesidir (Gaertner ve Nollen, 1989: 975).
- Çalışanların örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutumdur (Luthans, 1995: 130).
- Örgüt ile çalışanın amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olmasıdır (Mowday ve diğerleri, 1982: 20).
- Çalışanın örgütüyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur (Robbins, 1998: 143).

- Kişinin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlanma olup, örgütün bakış açısı ile örgütün özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).
- Örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının bütünleşme veya uyuşması sürecidir (Hall ve diğerleri, 1970: 176).
- Çalışanın tatmin edici bulmasa bile bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir (Rusbult ve Farrel, 1983: 429-438).
- Örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama isteği ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarının bütünüdür (Dubin ve diğerleri, 1975: 411-421).
- Çalışanın belirli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapıları beğenme ve ona devam etme isteğidir (Schwenk, 1986: 299).
- Bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesidir (Balay, 2000: 21).

Yukarıda verilen tanımlar ışığında, bu çalışmaya uygun genel bir tanım yapılması gerekirse; örgütsel bağlılık, "çalışanın örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için beklenenden fazla çaba harcama isteği ve örgütün amaç ve değerlerine olan inancının birleşimi" şeklinde tanımlanabilir.

Yapılan bu tanımdan yola çıkılarak, örgütsel bağlılığın öğelerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- a. Kişinin örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi ve bunlara duyduğu güçlü inanç,
- b. Kişinin örgüt üyeliğini devam ettirmedeki kesin arzusu,
- c. Kişinin örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama isteği (Agarwal ve diğerleri, 1999: 728-729; Gallie ve diğerleri, 1999: 625; Nijhof ve diğerleri, 1998: 243; Saal ve Knight, 1987: 317; Scott, 1993: 286).

## **2.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri**

Örgütsel bağlılık kişiye, zamana ve mekâna göre farklılıklar gösteren subjektif bir yapıya sahip olmakla birlikte, bir çalışanın örgüte bağlılık gösterip göstermediğini belirlemede kullanılan bir takım kriterler bulunmaktadır (İbicioğlu, 2000: 14-16). Söz konusu kriterler alt başlıklar halinde incelenecektir.

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

Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi ve ilk koşulu çalışanın ve örgütün amaç, değer ve vizyonunun örtüşmesidir. Bir örgütün amaç ve değerlerini kabullenemeyen bir çalışanın o örgüte bağlılık göstermesi beklenemez. Çalışanın kişisel değerleri, hedefleri ve hayattan beklentileri ile örgütün çalışana bu noktada sunabilecekleri arasında ilişki olması, sağlıklı ve yüksek düzeyli bir bağlılığın oluşması açısından önem taşımaktadır. Beklentiler ile sunulanlar arasındaki farklılık, örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli kriterdir (İnce ve Gül, 2005: 9). Çalışanın bir yandan kendi amaçlarını gerçekleştirirken diğer yandan da örgütün amaçlarına katkıda bulunması hem kişisel tatmin sağlayacak hem de örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir.

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

Örgütsel bağlılığın ikinci göstergesi, çalışanın örgüt amaçları doğrultusunda normalden daha çok çaba göstermesidir. Bu çaba, beklenen veya belirlenmiş düzeyin üzerinde olmalıdır.

Çalışanın herhangi bir kişisel beklenti içerisine girmeksizin, sadece çalıştığı örgütün başarısı için kendinden fedakârlıklarda bulunabilmesi, kişinin örgütünü benimsediğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı'ndan yenilgiyle ayrılmasına rağmen ekonomik anlamda çok çabuk toparlanabilmesinde, toplumsal yapısının dinamiklerinde bulunan söz konusu özelliğin önemli bir rolü bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 10).

### **2.2.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma**

Bir diğer örgütsel bağlılık göstergesi çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymasıdır. İlk iki göstergeye paralel olarak bu gösterge de, çalışanın örgütüne yönelik olumlu duygularının bir sonucudur.

Örgütsel bağlılık, örgütün çalışanların sorunlarıyla ilgilenmesi ile de yakından ilişkilidir. Örgütsel yapı içerisinde doğru işleyen iletişim kanalları, etkin insan kaynakları politikaları, sosyal etkinlikler, yeterli kariyer olanakları, örgüt içi adalet gibi unsurların, çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme isteğine olumlu etki yapması beklenmektedir.

### **2.2.4. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme**

Özdeşleşme, kişinin başka bir kişiyle ya da içinde bulunduğu toplulukla arasında ortak yanlar bulup, ona veya onlara benzemesi veya benzemeye çalışmasıdır.



Kişi, bir grup veya bir örgütle çeşitli sebeplerden dolayı özdeşleşmektedir. Bir gruba üyelik, insanın kendisini tanımasına ve kendini gerçekleştirmesine yardımcı olmakta, bireye ait olma duygusu vermektedir. Örgütün imajı, prestiji ve güvenilirliği ne kadar yüksek ise örgüt üyeleri de o kadar fazla özdeşleşmektedirler (Benkhoff, 1997: 118-120). Örgütsel kimlik, örgüt için oluşturduğu imajla başkalarının aklında yer edinir. Başkalarının gözünde yaratılan olumlu imaj, örgüt üyelerinin de bu değerle bütünleşmesini sağlar. Çalışan, çalıştığı örgütü çevresindekilere gururla anlatabiliyorsa, örgüt kimliği ile özdeşleşmiş demektir (Başyiğit, 2006: 67).

### **2.2.5. İçselleştirme**

Örgütsel bağlılığın son göstergesi olan içselleştirme; kişinin kültürü ile ilgili, değer ve kuralları kendi kişiliğinde değerlendirerek benimsemesidir. Böylece kişi toplumsallaşarak hem öğrenir hem de bu öğrendiklerini kabullenir.

İçselleştirme davranışa rehberlik eden değerlerin birleşmesini içeren bir etkileme sürecidir. Örgüt yönetiminin ilgili tutum ve inançları, çalışanların kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerler içselleştirilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 11).

### **2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Örgütler için kaynakların etkin kullanımı günümüzde önemli bir sorun teşkil etmektedir. Bu yüzden örgütler, genellikle çalışan devir oranından kaynaklanan yüksek maliyeti azaltmak ve sürekliliği sağlamak için çalışanların bağlılığını artırmaya çalışmaktadırlar. Örgütüne bağlı çalışanların daha çok çalışacağı ve örgütsel amaçların başarılması için daha fazla kendilerinden fedakârlık yapacaklarına inanılmaktadır. Araştırmalar, bağlılığın yüksek çalışan

devir oranından kaynaklanan maliyeti azalttığını göstermektedir (Meyer ve Allen, 2004: 2). Düşük örgütsel bağlılığın, işe geç kalma, devamsızlık, düşük performans ve hatta işten ayrılma gibi bireysel ve örgütsel olumsuz sonuçları bulunmaktadır.

Çalışanların bağlılığı, örgütsel başarıya ulaşmada çok önemli bir unsur olarak görülmektedir (Dick ve Metcalfe, 2001: 112). Çünkü çalışanların problem üreten değil, problem çözen insanlar olması arzu edilir. Örgütsel bağlılıkları yüksek çalışanların, daha verimli ve daha fazla sorumluluk sahibi oldukları genel olarak kabul edilmektedir (Chow, 1994: 3). Ayrıca bu kişiler, örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretmektedirler (Taş, 2004: 53).

Örgütler, faaliyetlerine devam edebilmek ve örgüt içi huzuru sağlamak için çalışanların örgütsel bağlılıklarına yönelik gerekli adımları atmalıdırlar (Savery ve Syme, 1996: 14). Normal koşullardaki istekleri dahi yeterince karşılanmayan çalışanların beklentiye girmeleri, onların bağlılığını azaltacak, stres ve tükenmişliğe yol açacaktır (Cohen, 1996: 494; Yıldırım, 2002: 34).

Sonuç olarak, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan, örgütte kalmaya devam etmekte, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için normalden daha fazla çaba harcamakta ve ayrılmayı düşünmemektedir (Northcraft ve Neale, 1990: 465). Yüksek performanslı, nitelikli bir çalışanın örgütte kalmaya ve katkı sağlamaya devam etmesi ise verimlilik artışı anlamına gelmektedir. Ayrıca, bu sayede örgüt, yüksek çalışan devir oranından kaynaklanan maliyetlere de katlanmamaktadır.

## 2.4. Örgütsel Bağlılığın Teorik Gelişimi

1930'lu yıllardan beri üzerinde önemle durulan bir konu olan iş tatmini, özellikle 1970'li yıllardan itibaren yerini örgütsel bağlılığa bırakmaya başlamıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk çalışma, 1956 yılında Whyte tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada Whyte, fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yapmış ve örgüt için olası zararları üzerine çalışmıştır (Atay, 2006: 47). Sonrasında ise, başta Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker olmak üzere pek çok araştırmacı söz konusu kavramı çeşitli yönlerden ele alarak geliştirmişlerdir (İnce ve Gül, 2005: 12-13). Bu süreçte, genel olarak örgütsel bağlılık (Meyer ve diğerleri, 1993; Mowday ve diğerleri, 1982; Steers, 1977), bağlılık ve motivasyon (Katz, 1964; Lock, 1991), iş başarımı (Fried ve Ferris, 1987; Hackman ve Oldhan, 1976), bağlılık ve güçlendirme (Conger ve Kanungo, 1988; Greenberg, 1990; Sussmann ve Vecchio, 1982; Thomas ve Velthousde, 1990), bağlılık ve işe gelmeme (Brooke ve Price, 1989; Gellalty, 1995; Sagie, 1998), bağlılık ve çalışan devir oranı (Jaros, 1997) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (Mathiew ve Zajac, 1990; Schappe, 1998) incelenmiştir.

1961 yılında ise, bağlılığın sınıflandırması ilk olarak Etzioni tarafından yapılmıştır. Steers, 1970 yılındaki çalışmasında örgütsel bağlılığın verimliliğe etkisini ve 1976 yılındaki çalışmasında ise çalışan devir oranı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

2000'li yılların en önemli tartışma konularının başında örgütsel bağlılığın yer alacağı iddia edilmektedir. Çünkü bir çok araştırmacıya göre her örgütün amacı, değişen iş ve çevre şartlarında çalışanlarında örgütsel bağlılık

oluşturabilmektir (İnce ve Gül, 2005: 15). Günümüzde örgütsel bağlılık konusuna çok fazla önem verilmesinin nedeni, nitelikli iş gücüne olan yüksek taleptir. Emek yoğun üretimin yerini teknoloji yoğun üretimin alması, beşeri sermayeye yapılan yatırımın niteliğinin değişmesine yol açmış ve söz konusu beşeri sermayenin örgütte tutulması çabalarına ayrı bir boyut kazandırmıştır.

## **2.5. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar**

Örgütsel bağlılık kavramının birçok disiplin tarafından farklı şekillerde ele alınması, ilgili kavramın bir takım kavramlarla karıştırılmasına sebep olmaktadır. Hatta bazı kavramların örgütsel bağlılık kavramının yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık yerine kullanılan benzer kavramlar ve bu kavramların örgütsel bağlılık kavramı ile olan ilişkisi bu bölümde açıklanacaktır.

### **2.5.1. Mesleğe Bağlılık**

Mesleğe bağlılık, belirli bir dalda beceri ve uzmanlığa sahip olması sonucunda kişinin, yaşamında mesleğinin nasıl bir önem taşıdığını anlamasıyla ilgilidir (Baysal ve Paksoy, 1999: 8). Bunun yanı sıra mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılığın farklı bir biçimi olarak görülmekte ve kişinin mesleği ile güçlü bir şekilde özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Morrow ve Wirth, 1989: 40).

Morrow'a (1983: 489) göre mesleğe bağlılık, iş veya örgüte karşı hissedilen duygulardan çok daha sağlam bir özellik göstermektedir. Bir kişi için mesleği giderek daha değerli olduğunda o kişi, mesleğinin ideolojisini içselleştirmeye başlamakta ve onu daha da ileriye götürmek için önemli

güdümlere sahip olmaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık, üç başlık altında ele alınmaktadır:

a. İşe Yönelik Genel Tutum:

İşe yönelik genel tutum; değer ve yargıları içermektedir. Kişi, iş ile normal yaşantısını özdeşleştirir. “İşten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan zevk alınamayacağı”, “işin kendisi için her şey olduğu” veya “dünyaya yeniden gelse yine aynı işi yapacağı” gibi söylemler çalışana hâkim olur (İnce ve Gül, 2005: 16-17).

b. Mesleki Planlama Düşüncesi:

Kişinin, kendini geliştirmek ve mesleğinde ilerlemek için geleceğe yönelik planlar yapmasıdır. Mesleklerine ilişkin gelişmeleri ne ölçüde izledikleri, mesleki toplantılara ve dernek etkinliklerine ne oranda katıldıkları belirlenerek bu tür çabaların ölçümü söz konusu olabilmektedir (Blau, 1985: 278). Mesleklerinde geleceğe yönelik planlar yapan kişilerin bağlılıklarının daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir (Alutto ve diğerleri, 1973: 448-454).

c. İşin Göreceli Önemi:

İş ve iş dışındaki faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır. Kişinin başkalarını memnun etmese bile tercih ettiği işte çalışmaya devam etmesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Morrow (1983: 493), mesleğine bağlılığı fazla olan bireylerin, meslekleriyle ilgili araştırma etkinliklerine daha fazla vakit ayırdıklarını, işlerini içten gelen ödüllerle değerlendirdiklerini ve genellikle daha fazla iş - aile arası çatışma yaşadıklarını ortaya koymuştur.

Mesleğe bağıllık ile örgütsel bağıllığın karşılaştırılması bağlamında, genellikle bu iki kavramın birbirinin karşıtı olduğu görüşü hakimdir (Parasuraman ve Nachman, 1987: 287-303; Sorenson ve Sorenson, 1974: 98-106). Bunun nedeni, mesleğe bağıllığın daha çok çalışana yönelik, örgütsel bağıllığın ise örgüte yönelik niteliklerinin olmasıdır. Mesleğe bağıllık, çalışanın bizzat kendi memnuniyetini daha yoğun bir şekilde içeren bir kavram olduğundan, bu tür bağıllığa yönelik ayrıcalıklı davranışlar sergilenmesi olasıdır.

Mesleğe çok fazla önem vermeyen örgütlerde mesleki ve bürokratik çatışmalar ortaya çıkmakta ve çalışanlar iki bağıllıktan birini seçmek durumunda kalmaktadır (Wallace, 1995a: 228). Ancak bu iki bağıllık türünün kesinlikle birbirini dışlayan davranışlar olmadığı yapılan çalışmalarla (Thornton, 1970: 417-426; Berger ve Grimes, 1973: 223-235) ortaya çıkarılmıştır. Bu kapsamda, örgütlerde çalışanların yönlendirilmeleri için kariyer yönetimi uygulamalarının bulunmasının ve mesleklerini daha iyi yapmaları için çalışanlara eğitim verilmesinin, hem birey hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurması beklenebilir.

### **2.5.2. Çalışma Arkadaşlarına Bağıllık**

Çalışma arkadaşlarına bağıllık, bireyin örgütteki diğer çalışanlarla özdeşleşmesi ve onlara bağıllık duygusu hissetmesidir. Kişi, örgütte çalışmaya başladığında diğer çalışanlar ona bir çeşit rehberlik ederek, gereksinimlerini karşılayarak örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirmektedir (Randall ve Cote, 1991: 195). Arkadaş bağıllığı bazen bir takım faydalar elde

etmek için bir araç, bazen de kendisi bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir (Ertekin, 1978: 14).

Bağlılık güdüsü yüksek olan bireyler, ilişkilere ve arkadaşlık bağlarına çok önem verirler. Geleceğe yönelik bir takım planlarla uğraşmak yerine insanlarla birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmayı tercih ederler. Bu tür kişiliğe sahip bireyler için arkadaş bağlılığı bir amaçtır (Reichers, 1985: 471). Böyle durumlarda örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına geldiği için ve diğer örgütte kişinin olası çalışma arkadaşları bir risk unsuru olarak görüldüğünden bireylerin örgütü bırakması daha güç olmaktadır.

İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin bireysel ve örgütsel bir takım sonuçları bulunmaktadır. Bireysel olarak, çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin işe ilişkin güçlükleri yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip çalışanlar birbirlerine daha fazla yardımcı olarak, dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler. Bu nedenle Wallace (1995a: 236), arkadaş bağlılığının, çalışanları daha güçlü mesleki ve örgütsel bağlılığa götüreceğini iddia etmektedir. Buna göre sosyal katılım, dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır.

### **2.5.3. Sadakat**

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve çoğu zaman da birbirine karıştırılan bir diğer kavram da sadakattir. Sadakat, bağlılığa göre daha dar bir anlam içermekte olup genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Roehling ve arkadaşları (2000: 310), örgütsel bağlılık ve sadakat

kavramlarının her ikisinin de örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgili kavramlar olduğunu ancak, örgütsel bağlılığın iş başarısına, sadakatin ise kültürel değerlere dayandığını belirtmektedirler. Harvey ve arkadaşları (1999: 68) ise, sadakatin uzun süreli bağlılığın bir sonucu olduğunu iddia etmektedirler.

Kang ve arkadaşlarına (2004: 199) göre sadakat, bireysel çıkarılardan ziyade örgüt çıkarlarını gözeterek ve bu çıkarlara bağlılık göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranışlar, çalışanın üyesi olduğu örgüt için olumlu bir imaj oluşturmak amacıyla örgüt hakkında olumlu söylemlerde bulunmayı ve tüm örgütün çıkarlarını artırmak için çaba sarf etmeyi içermektedir (Kang ve diğerleri, 2004: 298).

Sadakat, tıpkı örgütsel bağlılıkta olduğu gibi örgüte yönelik bir aidiyet duygusudur. Bu aidiyet duygusu, çalışanın örgütüne yönelik duyduğu yüksek ve olumlu hisleri ve örgütte sürekli bulunma isteği ile kendisini göstermektedir.

Morris ve arkadaşları (1993: 21-42), kariyer ve gelecek beklentilerinin de örgütsel sadakate olumlu etkilerinin bulunduğunu belirtmektedirler.

#### **2.5.4. İtaat**

İtaat, kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek taraflı bir emre dayalıdır. Bireyler genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılaşacakları yaptırımlardan çekindikleri için itaat göstermektedirler. Buna karşın örgütsel bağlılık, dış kaynaklı değil, içsel bir görev duygusudur. Bağlılığın kaynağı otorite tarafından verilen emirlere değil, bireyin inanç, değer ve yargılarına dayanmaktadır.



Bağlılık içsel olduğu için de, dışarıdan gelen emirlerle oluşturulması mümkün değildir (Gal, 1983: 273).

İtaat, genellikle emir komuta zincirinin, ast üst ilişkisinin bir sonucudur. Yetkiyi elinde tutan kişi, bu yetkiye dayanarak emir verir ve emir verilen kişi de bu yetki nedeniyle uygun kabullenme davranışı sergiler.

İtaatkârlık, genel olarak bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görülmektedir. Ancak, bağlılığı itaatkârlığın kapsamında görmek mümkün değildir. Örneğin; bir mahkûm itaatkâr olabilir, fakat buradan onun hapisaneye bağlılık duyduğu sonucunu çıkarmak doğru değildir. İtaat olmaksızın duyulan bağlılık anarşi yaratmaktadır. Bağlılık olmadan gösterilen itaat ise, örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalacaktır. Çünkü, sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına daha ne gibi katkılar sağlayabilecekleri konusunda düşünmeye ihtiyaç hissetmemekte ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamamaktadırlar (Varoğlu, 1993: 29).

### **2.5.5. Göreve Bağlılık**

Göreve ya da işe bağlılık, kişinin örgütte yapmakta olduğu işe yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır (İnce ve Gül, 2005: 18-19). Lodahl ve Kejner (1965) ise işe bağlılığı, çalışanın gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki algılamaların içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işine bağlı kılan işe yönelik tutum ve eğilimler, şeklinde tanımlamışlardır (Chusmir, 1982: 596).

Çalışan davranışlarını anlamak için yapılan araştırmalar kapsamında, işe bağlılık konusu son dönemde büyük ilgi görmeye başlamıştır. Özellikle işe uygun nitelikteki kişilerin istihdamı, bu kişilerin örgütsel bağlılıkları ve iş

tatminlerini etkilemekte, sonuç olarak örgütsel verimlilik açısından önem arz etmektedir.

Dubin ve arkadaşları (1975: 417), yaptıkları işleri hayatlarıyla özdeşleştiren çalışanların, bu konuda daha esnek davranan çalışanlara göre örgütlerine daha çok bağlılık gösterdiklerini ortaya koymuşlardır.

İşe bağlılığın ve örgütsel bağlılığın yaş, cinsiyet ve kontrol alanı gibi kişisel farklılıkların ve kararlara katılım, işe özendirme ve kariyer imkânı gibi iş koşullarının bir fonksiyonu olduğu; buna karşın kültür ve sosyalleşmenin ise göreceli olarak daha az etkili olduğu ileri sürülmektedir (Chusmir, 1982: 599; Morrow, 1983: 493).

Yapılan araştırmalarda, işe bağlılık ile ilgili özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Blau ve Boal, 1987: 290; Morrow, 1983: 491):

- Kişinin kendisi ile ilgili sahip olduğu imaj ve iş arasındaki ilişki,
- Kişinin işine sarılma derecesi,
- Kişinin kendine verdiği değer, algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- Kişinin, psikolojik olarak kendini işiyle özdeşleştirme derecesi.

Diğer taraftan Blau (1985) ve Pinder (1984), işe bağlılık gösteren çalışanların özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Dailey ve Kirk, 1992, 306):

- İşe etkin katılım,
- İş, yaşamının merkezi olarak görme,
- İş, özsaygısının temeli olarak algılama,
- Kendini iş performansı ile tanımlama.

### 2.5.6. Yönetime Bağlılık

Yönetime bağlılık, kanuna, onu yapan, yayımlayan ve yürüten güce olan bağlılıktır. Çalışan, metin ve tasarıların hazırlanışına, mevcut ve gelecekteki sonuçları bakımından katılarak, bunları diğer kişilere açıklayarak, gelecek eleştirilere karşı savunarak ve bunları beklenen şekilde uygulayarak bağlılığını gösterir (Gilmer, 1968: 92-93).

Yönetime bağlılığı yüksek bir kişinin, bu yönetim tarafından uygulanan bir hareket tarzına karşı bağlılığının düşük olması mümkündür (Schwenk, 1986: 299).

Hiyerarşide üst pozisyonları işgal eden çalışanların örgütlerine daha çok bağlılık duydukları ileri sürülmektedir (Luthans ve diğerleri, 1987: 221). Bu durumu, üst pozisyonlara çıktıkça çalışanın örgütsel başarıdaki etkisinin görece olarak yükselmesi ve bu sebeple kişinin örgütü ve amaçlarını daha çok içselleştirmesiyle açıklamak mümkündür. Çalışanın karar sürecinde etkinliği arttıkça, örgütün başarısını kendi başarısı olarak görmektedir. Bu nedenle de üst pozisyonlara çıkıldıkça örgütü benimseme ve örgüte bağlılık artmaktadır.

Yönetime bağlılık gösterme eğilimindeki çalışanların, örgütsel role giderek daha çok bağlandığı, bu rol sınırları içinde hareket ettiği ve bu hareket tarzlarının, otoritenin daha üst pozisyonlarını bekledikleri sürece devam ettiği ortaya konulmuştur (Biggart ve Hamilton, 1984: 548). Bu nedenle, siyasal güç kaynağına yakın makamlarda yönetime bağlılığın daha yüksek düzeyde olduğu ileri sürülmektedir (Gilmer, 1968: 92-93). Barnard (1938) ise buna karşılık, otorite kaynağının üstlerce değil, astlarca benimsenmesine dayandığını ileri sürmektedir. Buna göre, örgütsel amaçların ve misyonun

astlara açık ve onları bağlayacak şekilde aktarılması, yönetsel liderliğin en başta gelen işlevidir (Locke ve diğerleri, 1988: 33-34).

### **2.5.7. İş Tatmini**

İş tatmini, çalışanın işi ile ilgili tutumlarını ele alırken örgütsel bağlılık çalışanın örgütle ilgili tutumlarına önem vermektedir (O. Kaya, 2007: 26). Mowday ve arkadaşları (1982: 114), çalışanın örgüt hakkındaki olumlu duygu ve düşüncelerini bağlılık kapsamında ele alırken, görev çevresiyle ilgili tecrübeler hakkındaki olumlu tepkilerini ise iş tatmini kapsamında ele almışlardır. Williams ve Hazer (1986: 219) ise, iş tatminini örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak kabul etmektedir.

Örgütsel bağlılık daha çok örgütün hedef ve değerlerinden etkilenirken, iş tatmin düzeyi daha çok görev çevresinden etkilenmektedir. Bu doğrultuda, kişinin, örgüte bağlı olması, ancak işinin belirli bölümlerinden memnun olmaması mümkündür. Gökmen (1996: 14-15), örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki ile ilgili olarak çok farklı bulgulara rastlandığını, bu nedenle son dönemlerde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin eş zamanlı olarak ele alınıp değerlendirildiğini belirtmektedir.

Mowday ve arkadaşlarına (1982: 32) göre, örgüte bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark, örgütsel bağlılığın örgüte yönelik düşüncelere, iş tatmininin ise belli bir işe karşı geliştirilen tepkiler olmasıdır.

Williams ve Hazer (1986: 219-231) tarafından yapılan çalışmada ise, kişisel ve örgütsel faktörlerin iş tatminini doğrudan, örgütsel bağlılığı ise iş tatmini üzerinden dolaylı olarak etkilediği belirlenmiştir.

İş tatmininin aksine, örgüte bağlılığın zamanla geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir. İş tatmini ise bu tarz olaylar karşısında daha hassas olup, daha çabuk etkilenebilmektedir (Bulut, 2003: 34). Örgütsel bağlılığı ve iş tatminini etkileyen kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler incelendiğinde iki kavram arasında iç içe girmiş bir yapının söz konusu olduğu ve buna bağlı olarak da aynı yönlü ilişkinin kaçınılmaz olacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Bazı araştırmacılara göre ise, örgüte bağlılık, çalışan devir oranını tahmin etmede iş tatminine oranla daha iyi bir gösterge sayılmaktadır (T. Kaya, 2005: 36). Örgütsel bağlılık kavramının oluşması süreci iş tatminine göre daha uzun sürdüğünden ve günlük olaylardan daha az etkilendiğinden, çalışanlar örgütten ayrılma konusundaki kararlarında örgütsel bağlılığa daha uygun davranışlar sergileme eğilimindedirler.

## **2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Bir çok çalışan davranışının nedenini oluşturan örgütsel bağlılık kavramının kendisi de çok sayıda faktörden etkilenmektedir. Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin çok farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri 4 ana gruba ayıran araştırmacılardan Salancik (1977: 17), bu faktörleri görünürlük, açıklık, davranışların geriye döndürülemezliği ve bizi davranışlarımıza bağlayan irade olarak belirlerken, Schwenk (1986: 299), geçmiş iş yaşantıları ve tecrübeleri, kişisel – demografik faktörler, örgütsel – görevsel faktörler ve durumsal faktörler adı altında incelemiştir. Mowday ve arkadaşları (1982) ise, bağlılığı

etkileyen faktörleri kişisel özellikler, iş özellikleri, çalışma deneyimleri ve yapısal özellikler olarak gruplandırmıştır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri 3 ana gruba ayıran araştırmacılardan Zahra (1984: 18-20), örgütsel bağlılık faktörlerini; çalışanın geçmişe ait birikimi, kişilik özellikleri ve örgütsel faktörler, Northcraft ve Neale (1990: 471) ise, kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere 3 gruba ayırarak incelemiştir.

Bu çalışmada, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere 3 ana grupta ve Northcraft ve Neale'in (1990) çalışmasındaki ayrıma benzer bir şekilde incelenmiştir.

**TABLO 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

<b>Kişisel Faktörler</b>	<b>Örgütsel Faktörler</b>	<b>Örgüt Dışı Faktörler</b>
1- İş beklentileri 2- Psikolojik sözleşme 3- Kişisel Özellikler	1- İşin niteliği ve önemi 2- Yönetim 3- Ücret  4- Gözetim 5- Örgütsel kültür 6- Örgütsel adalet 7- Örgütsel ödüller 8- Takım çalışması 9- Örgütün bulunduğu sektörün durumu	1- Yeni iş olanakları 2- Profesyonellik 3- İşsizlik oranı 4- Ülkenin sosyo-ekonomik durumu 5- Sektörün durumu

Kaynak: Northcraft ve Neale, 1990: 471

### **2.6.1. Kişisel Faktörler**

Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Genellikle kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler, örgütsel amaç ve değerlerin benimsenip örgütte uzun yıllar çalışılması açısından son derece büyük bir öneme sahiptir. Bu kapsamda kişisel faktörler;

iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler başlıkları altında incelenmiştir.

### **2.6.1.1. İş Beklentileri**

Bireyin çalışma amacı bireysel ihtiyaç ve hedeflerini gerçekleştirmektir ve yapacağı işin bu ihtiyaç ve hedefleri gerçekleştirmede bir araç olup olmayacağı konusunda beklentileri bulunmaktadır. İşgücü ve pazar şartları içinde çalışan ile örgüt arasında imzalanan sözleşme örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Bu ilişkide örgütler, çoğu zaman bireyler açısından kişisel amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç niteliğindedir. Dolayısıyla örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yetenek ve kapasitesi örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Uzun süreli bir sözleşme, iyi tanımlanmış bir görevin başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşımaktadır ve bu da örgütün değerlerini paylaşmak ve örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirmektedir (Zaccaro ve Dobbins, 1989: 267).

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). Bir çalışanın işe başlarken taşıdığı bağlılık seviyesi kişisel bir faktördür. Çalışanın, bir örgüte bağlı kalma eğilimi onun uzun yıllar o örgütte kalması için önemlidir. Bu tip kişiler örgütte daha çok sorumluluk alma ve örgüte katkıda bulunma eğilimini de taşırlar (Eren, 1993: 85). Kurum politikaları gereğince işe alım öncesinde yeterince bilgilendirilmeyen bireylerin örgütte çalışmaya başladıktan sonra beklenti uyumsuzluğu nedeniyle hayal kırıklığına uğramaları ve örgütün çalışan devrinden kaynaklanabilecek olası maliyetlere katlanması söz konusu

olabilmektedir. Bu kapsamda; örgütlerin insan kaynakları birimlerince ilgili unvanlara ilişkin görev tanımlarının hazırlanması ve adayların işe alınmaları öncesinde bilgilendirilmeleri büyük önem taşımaktadır.

### **2.6.1.2. Psikolojik Sözleşme**

Çalışan ile örgüt arasında temelde iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi, çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve biçimsel sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme ise, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir (İnce ve Gül, 2005: 60-61; McDonald ve Makin, 2000: 84).

Psikolojik sözleşmeler, bireyin örgütte iş olanağı bulduğu ilk günden itibaren oluşmaya başlar. Beklentilerin oluşması tarafları yükümlülük altına sokar ve birbirlerine bağımlı hale getirir. Çalışanların karşılıklı taahhütleri doğru algılamaları ve psikolojik sözleşmeyi doğru oluşturmaları sunulan bilgilerin doğruluk derecesiyle yakından ilişkilidir. Örgütte, bir bireyin belirli bir psikolojik sözleşmenin varlığına inanması, diğer örgüt üyelerinin de sözleşmeye aynı anlamı yükledikleri anlamına gelmez. Çünkü her insanın, diğer insanlardan duygu ve düşüncesiyle farklı olan ayrı bir dünyası vardır (Atay, 2006: 77).

Sözleşme gereği karşılıklı beklentilerin yüksek oranda örtüşmesi önem taşıdığından, belirsizliği gidermek için karşılıklı yükümlülüklerden kaynaklanan beklentilerin çok dikkatli olarak incelenmesi gerekmektedir. Örgütün ve bireyin beklentilerinin örtüşme oranını artıracak önemli bir araç, başvurana iş ve şirket hakkında doğru bilgi sağlayan, gerçekçi iş görüşmesidir (Atay, 2006: 78-80).



Sonuç olarak her iki tarafın da kazançlı çıktığı başarılı bir psikolojik sözleşme, çalışanın işe ve örgüte bağlılığını artıran, yüksek iş tatmini ve verimlilik artışı sağlayan olumlu sonuçları da beraberinde getirecektir (Yağcı, 2003: 68).

### **2.6.1.3. Kişisel Özellikler**

Yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve eğitim gibi bireysel nitelikteki farklılıkların, örgütsel bağlılık üzerinde çeşitli sonuçları bulunmaktadır. Kişisel özelliklerin kapsamına, yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi gibi değişkenler girmektedir.

#### **2.6.1.3.1. Yaş**

Kişisel özelliklerle ilgili en önemli değişkenlerden biri çalışanın yaşıdır. Yaş değişkeni, genellikle hizmet süresi ile birlikte değerlendirilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 65). Bu iki değişkenin genellikle aynı yönlü bir ilişki içerisinde oldukları söylenebilir.

Yaşın örgütsel bağlılığa olan etkisi net olarak anlaşılmamakla birlikte, demografik özelliklerin nasıl bir etki yarattığını araştıran çalışmalarda da yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair karmaşık sonuçlara ulaşılmıştır.

Yaş değişkenini örgütsel bağlılıkla birlikte ele alan birçok araştırmada (Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990; Morris ve Sherman, 1981), yaşın bağlılıkla doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu ve çalışanın yaşı arttıkça bağlılığının da arttığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Rowden (2000) ise, yaş ilerledikçe iş bulma olanaklarının azalacağını, işi bırakmanın yüksek maliyetini fark eden çalışanların örgütüne ve işine daha bağlı hale geleceklerini belirtmektedir.

Buna karşın, Kirel (1999: 115-136) tarafından yapılan bir araştırmada genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir.

Yaşlı alışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini Balay (2000: 41) şu şekilde sıralamıştır:

- Bir alışan 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 alışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar.
- Yaşlı alışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine daha fazla güvendikleri için genç çalışanlara göre daha fazla tatmin duymaktadırlar.

Teknolojik gelişmelerin süreklilik kazandığı ve bu gelişmelere uyum sağlamanın önemli bir nitelik olarak kendini gösterdiği çağımızda, yaşı ilerlemiş çalışanlar yeni süreçlere gereken tepkiyi verme kabiliyetinden genç çalışanlara göre daha yoksundurlar. Bu nedenle, 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.

### 2.6.1.3.2. Cinsiyet

Cinsiyetin bağıllıkla ilişkisi hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Önceleri bu araştırmalar daha çok erkek çalışanlar üzerinde yoğunlaşmış olmakla birlikte, çalışan kadın sayısındaki artış, kadınlarla ilgili araştırmaların sayısının da hızla artmasına yol açmıştır (Aven ve diğerleri, 1993: 63-73).

Eren (1993: 268), yapılan araştırmalarda kadınların erkeklere göre işlerine daha az bağlı olduklarının saptandığını; iş yaşamının, daha çok ev işleri için yaratılmış olan kadınlara ağır gelmesi nedeniyle kadınlarda işe gelmeme ve işi terk etme olgularına daha sık rastlandığını belirtmektedir.

Bununla birlikte günümüz modern iş yaşamının getirdiği toplumsal ve kültürel yapıdaki yeni anlayış biçimleri, kadınların iş yaşamındaki etkinliklerini ve girişimciliklerini önemli boyutta etkilemiş olup cinsiyet faktörünün örgütsel bağıllık üzerindeki etkisini tartışmalı bir noktaya getirmiştir (Başyigit, 2006: 45).

Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamındaki davranışları da etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışta önemli bir ayırım oluşturmaktadır (Balay, 2000: 56).

Örgütsel bağıllık literatüründe, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağıllık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Araştırmacılar farklı gerekçe ve nedenler ileri sürerek erkeklerin veya kadınların örgütsel bağıllık düzeylerinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedirler.

Kadın çalışanların örgütsel bağıllık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler İnce ve Gül (2005: 62) tarafından aşağıda belirtildiği şekilde gruplandırılmıştır:

1. Kadınların Ailesel Rollere Verdikleri Önem: Kadınların aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine, erkeklere nazaran daha fazla önem vermeleri, örgütsel kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle kadın çalışanlar, örgütsel görev, rol ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamakta ve bağlılık gösterememektedirler (Gökmen, 1996: 9).

2. Kadınların İşgücüne Katılmalarının Önündeki Engeller: Kadınlar, işgücüne katılmalarında zaman zaman bir takım engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu engeller, kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek çalışanlara pozitif ayrımcılık yapan insan kaynakları politikalarından kaynaklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 62).

Bazı araştırmacılar ise, kadınların erkeklerden daha fazla bağlılık gösterdiklerini yaptıkları araştırmalarla ileri sürmektedirler (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 555-572; Alutto ve diğerleri, 1973: 448-454; Alvi ve Ahmed, 1987: 267-280; Angle ve Perry, 1981: 1-14; Morrow ve diğerleri, 1988: 96-104; Wahn, 1998: 277).

İnce ve Gül, (2005: 63), kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenleri aşağıdaki şekilde derlemektedir:

1. Kadın Çalışanlar Örgütlerinde Daha İstikrarlıdır: Kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü çok sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar (Angle ve Perry, 1981: 3-12). Aynı bulgular

Hrebiniak ve Alutto (1972: 562) tarafından da ileri sürülmektedir. Ayrıca bu yazarlar, tek başına yaşayan kadınların evli olanlara veya ayrı yaşayanlara kıyasla cazip iş seçeneklerine karşı daha eğilimli olduklarını saptamışlardır.

2. Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engeller Motivasyonlarını Arttırmaktadır: Kadınlar erkeklere oranla buldukları statüye gelebilmek için daha fazla engelle karşılaşmış, daha fazla zaman ve çaba sarf etmişlerdir. Bu durum kadınların motivasyonunu arttırarak örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden olmaktadır.

Kadınların bir örgüte girebilmek için erkeklere nazaran daha çok engeli aşmak zorunda olmaları örgüte girerken daha çok özveride bulunmalarını gerektirmekte ve başka örgütlerde alternatif iş bulma olasılıklarını azaltmaktadır. Bu nedenle, kadınların örgütlerini kolayca bırakamayacakları savunulmaktadır (Aven ve diğerleri, 1993: 63-73; Cohen ve Lowenberg, 1990: 1050; Hrebiniak ve Alutto, 1972: 573; Mathieu ve Zajac, 1990: 181).

Çalışanların statüleri ile ilgili bir çalışmada Cohen (1992: 539-554), mavi yakalılar arasında kadınların örgütsel bağlılıklarının, erkeklerden daha yüksek olduğunu bulmuştur. Beyaz yakalı çalışanlarda ise, erkeklerin daha yüksek örgütsel bağlılık gösterdiklerini belirlemiştir. Aynı çalışmada, sahip olunan çocuk sayısının ne mavi yakalı ne de beyaz yakalıların örgütsel bağlılığını etkileyen bir faktör olmadığı belirlenmiştir.

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.

#### **2.6.1.3.3. Medeni Durum**

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri de, çalışanların medeni durumlarıdır.

Evli olan çalışanların, ailelerine karşı maddi sorumlulukları olduğu için yatırımlarını kaybetmek ve işsiz kalma tehlikesini göze almak istemeyecekleri ifade edilmektedir (Aranya ve Jacobson, 1975: 15; Hrebiniak ve Alutto, 1972: 555; Mathieu ve Zajac, 1990: 177).

Hrebiniak ve Alutto (1972: 557), evli veya evlilik sonrası ayrılmış kişilerin, özellikle de kadınların örgütten ayrılmayı bekârlara kıyasla daha maliyetli gördüklerini ortaya koymuşlardır.

Cohen (1992: 539-554) tarafından yapılan çalışmada, medeni durumun mavi yakalı çalışanlarda önemli bir değişken olduğu ve evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Cengiz (2001) tarafından yapılan bir diğer araştırmada ise, evli erkeklerin örgüte daha yüksek düzeyde, buna karşın evli kadınların daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Böyle bir sonucun gerçekleşmesindeki etkenin ise evliliğin, erkeklerin yaşamını düzenli hale getirirken, kadınların iş yükünü ve sorumluluklarını artırdığı iddia edilmiştir. Bu durum ise, evli kadınların örgüte olan bağlılıklarında azalmaya yol açmaktadır

Bekâr çalışanların evli çalışanlara göre alternatif iş olanaklarını değerlendirmelerinde daha girişken davranmaları söz konusu olabilmektedir. Çünkü evlilerin kendilerine ve bakmakla yükümlü olduğu kişilere karşı bir takım sorumlulukları vardır. Bu nedenle de riske girme konusunda daha çekingen bir tutum sergilemeleri mümkündür.

#### **2.6.1.3.4. Kıdem**

Örgütsel bağlılık ile ilişkili bulunan bir diğer değişken de, çalışanın örgütte çalıştığı süredir.

Örgütsel bağlılığın hem yaş hem de kıdemle doğrudan bir ilişkiye sahip olduğunu belirten yazarlar (Angle ve Perry, 1981: 1-14; Hall ve diğerleri, 1970: 176-190; Hrebiniak, 1974: 649-662; Sheldon, 1971: 142-150) olduğu gibi yaş ve kıdemle bağlılığı doğrudan etkilemediğini savunan çalışmalar (Williams ve Hazer, 1986: 219-231) da bulunmaktadır.

Cohen (1993), 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.

Yaş ve kıdemle bağlılıkla ilişkisini belirlemek için araştırmacılar, farklı yaş ve hizmet süresine sahip çalışanları karşılaştırmışlardır. Becker (1960), yaş ile kişinin örgüte yaptığı yatırımlar arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Ritzer ve Trice (1969) ise, kıdem ile yatırım arasında güçlü bir ilişki saptamıştır. Ayrıca yaş ve kıdemle, farklı bağlılık türleriyle de farklı yönlerde

ilişkiler ortaya koyduğu belirlenmiştir (Allen ve Meyer, 1993: 49-61). Yaş ve kıdem, birbirine paralel değişkenler olmasına rağmen genellikle yaş duygusal bağlılıkla, kıdem ise devamlılık bağlılığı ile ilişkili bulunmuştur (İnce ve Gül, 2005: 67).

#### **2.6.1.3.5. Eğitim**

Çalışanların eğitim düzeyi de örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığı bazı araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur (Angle ve Perry, 1981: 1-14; Chen ve diğerleri, 1996: 6; Glisson ve Durick, 1988: 61-81; Morris ve Steers, 1980: 50-57; Shore ve diğerleri, 1995: 1597; Steers, 1977: 46-56).

Çalışanların eğitim düzeyi, iş hayatına bakışını ve iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir faktördür. Eğitim düzeyi yükseldikçe, iş hayatına ve işe yüklenen anlam artmakta ve beklentiler yükselmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulların izin verdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre çok farklıdır. İş hayatına girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre fedakârlık gösteren kişiler, eğitimleri sonucunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadır. Bu kişilerde eğitime yaptıkları yatırımın ve harcadıkları zamanın karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşullarına yönelik talepler de yükselmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek kişiler için iş hayatı, sadece para kazanma aracı değil, toplumda yüksek bir statü ve saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme gibi olanaklar sağlayan bir araç olarak görülmektedir (Çakır, 2001: 111).



Eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, çalışanların monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır (Eren, 1993: 68).

Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütten beklentileri de buna paralel olarak yükselmektedir. Bu durum ise, nitelikli çalışanın alternatif iş olanaklarını artırmakta ve çalışanın risk iştahını artırarak örgütten ayrılma eğiliminin artmasına yol açmaktadır.

Başyigit (2006: 45) ise, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, mesleki kariyerlerini geliştirmeyi ön planda tuttukları için örgüt çıkarlarını ikinci plana atabileceklerini belirtmektedir. Diğer taraftan, eğitim düzeyi düşük olan çalışanların, buldukları örgüte bağlılıklarını ise bir başka örgütte çalışma olanağı bulamama kaygısıyla açıklamaktadır.

Örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasındaki ters yönlü ilişkinin aksine bazı araştırmacılar (Mathieu ve Zajac, 1990), sözü edilen ilişkinin yeterince açık ve güçlü olmadığına dair bulgular elde etmişler ve bu ilişkinin nemsensememesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Yukarıda açıklanan yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem ve eğitim durumu gibi kişisel özellikler, iş beklentileri ve psikolojik sözleşmenin yanı sıra çalışanın sağlık durumu, ailevi durumu, ekonomik durumu gibi çalışana özgü bir çok değişken de örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

## **2.6.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgüt kültürü, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi değişkenlerden oluşmaktadır (Glisson ve Durick, 1988: 67; Northcraft ve Neale, 1990: 472). Bunlara ek olarak bazı araştırmacılar, örgütsel faktörlere rol belirsizliği, iş güçlüğü, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, çalışanların ihtiyaçlarına verilen önem (Gaertner ve Nollen, 1989: 977), ücret adaleti ve denetim ilişkilerini (Fukami ve Larson, 1984: 367) de eklemektedirler.

Bu çalışmada, örgütsel faktörler, “İşin Niteliği ve Önemi”, “Yönetim ve Liderlik”, “Ücret Düzeyi”, “Gözetim”, “Örgüt Kültürü”, “Örgütsel Adalet”, “Örgütsel Ödüller”, “Takım Çalışması” ve “Rol Belirsizliği ve Çatışması” başlıkları altında açıklanacaktır.

### **2.6.2.1. İşin Niteliği**

İşin niteliği örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, “bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların yaşamı üzerindeki etkisi” olarak ifade edilmektedir (Sökmen, 2000: 60).

İşin niteliği, örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan bugüne kadar geçerliliğini ve önemini korumuştur. Genellikle bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü çıkmaktadır. Alt düzeydeki çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, üst düzeydeki çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür üst

düzeydeki çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağıllık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Cohen,1992: 539-554).

İşin niteliğine ilişkin faktörlerden, çoğunlukla görev alanı ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların görev alanları genişledikçe deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel bağıllıklarının artacağı varsayılmaktadır. Farklı örneklemeler üzerinde bu hipotez test edilmiş ve sonuçlar hipotezi 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 bağıllığı 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 bağıllıklarının artırılması söz konusu olabilir (İnce ve Gül, 2005: 71).

Çalışanların örgütsel bağıllıklarının artırılmasına yönelik geçici bir öneri olarak iş rotasyonu da gündeme gelebilir. Çalışanlara tecrübelerini farklılaştırma ve becerilerini geliştirme imkânı vermek için örgütsel ve kişisel ihtiyaçlara göre çalışanların önceden belirlenmiş görevlerde çalışması da sağlanabilir. Sıradan işlerin çalışanlar üzerinde yarattığı sıkıntı ve psikolojik yorgunluk önlenerek, verimlilik düşüşünün önüne geçmek söz konusu olabilecektir. İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek hem

bireysel tatmin sağlayabilir hem de örgütsel bağlılığın artmasına katkıda bulunabilir.

Son olarak, kişisel ve çevresel koşulların ele alındığı bir araştırmada, örgütsel bağlılıktaki değişimi daha çok işin niteliği, otonomi ve geri bildirim gibi çevre koşullarının açıkladığı ileri sürülmüştür (Colarelli ve diğerleri, 1987: 558-566).

#### **2.6.2.2. Yönetim ve Liderlik**

Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir. Yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirlemektedir (Lunderberg, 1992: 8). Bu şekliyle yönetim tarzı, çalışanların örgütün amaçlarına ve değerlerine bağlanma derecesini etkilemektedir.

Örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişki bulunduğu Williams ve Hazer (1986) tarafından tespit edilmiştir. Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılığı etkilemektedir. Üst yönetimin çalışanlara yaklaşımı ne derecede baskıcı ve kontrolcü nitelik gösterirse, çalışanların kendilerini ifade etmeleri ve yenilikçi fikirler üretmeleri o derecede engellenecektir. Bu doğrultuda, örgütün önemli bir organını oluşturan üst yönetimin davranışlarının çalışanların bağlılığının belirleyicilerinden olduğunu söylemek mümkündür.

İnce ve Gül (2005: 72), iş ortamında kişiye yüklenen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir etmenin onun bağlılığını da azalttığını, dolayısıyla üst düzey pozisyonlar daha fazla sorumluluk gerektirdiğinden, bu pozisyonlardaki

kişilerin bağlılığınının daha yüksek olma ihtimalinin güçlü olduğunu ileri sürmektedirler.

Tüm çalışanlar tarafından paylaşılan ortak amaç ve vizyon oluşturma çabalarının olduğu bir örgütsel iklimin ve örgütsel kültürün, örgütsel bağlılığı artırmada olumlu sonuçlar doğurması beklenebilir. Bununla birlikte yöneticiler, çalışanların ve örgütün amaçları doğrultusunda örgütsel bağlılığı sağlayacak ve koruyacak uygulama ve programlar geliştirmelidirler.

Bazı yöneticiler, çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve kendi başına karar alma yetkisi vermektedir. Bu durumda, kendisine hareket ve karar verme serbestisi tanınan çalışanlarda daha olumlu tutumların ortaya çıkması ve bağlılığın gelişmesi beklenebilir (İnce ve Gül, 2005: 73).

Yöneticinin, çalışanın ihtiyaçlarına olan duyarlılığı da örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir. Bir çalışan, kendi ihtiyaçlarına duyarlı olmayan bir yöneticinin örgütüne de bağlanabilir. Ancak ihtiyaçlarında tatmin olan kişi, yöneticisine karşı kendisini borçlu hisseder, minnettarlık duyar ve örgüte daha çok bağlanır. Aksi durumda, çalışan örgütte çalışmaya devam etse bile bunun nedeni normatif boyutlu değil, duygusal ya da gereksinim boyutludur.

Liderin çalışanlarla aynı dili konuşması da; çalışanların liderin değer yargılarını fark etmelerine yardımcı olabilir. Bu farkındalık, çalışanların bu değer yargılarına karşı daha olumlu yaklaşımlarını sağlayabilir (Rowden, 2000).

### **2.6.2.3. Ücret Düzeyi**

Çalışanların elde ettikleri ücret düzeyi de örgütsel bağlılıkta önemli bir unsurdur. Ücret düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda çalışanın statüsünü de belirleyen bir unsurdur (Gözen, 2007: 61). 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).

Yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür (Byington ve Johnston, 1991: 3-10). Düşük ücret düzeyleri, çalışanları daha iyi parasal olanaklar aramaya zorlamaktadır. Bu durumda çalışan, kendini işe bağımlı hissetmemekte ve işte geçici olarak çalışmak zorunda olduğunu düşünmektedir. Buna bağlı olarak da düşük ücretli işlerde çalışan devir oranı genellikle yüksek olmaktadır (Eren, 1993: 271).

Çalışanların ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığa etki etmektedir (Johnson ve Jones, 1991: 235-244). Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algırlarsa bağlılıkları da o derecede yüksek olacaktır (İnce ve Gül, 2005: 73).

Terfi olanakları, emekli aylığı, sağlık olanakları gibi örgütteki ücret dışı maddi ödüller de örgütten ayrılma durumunda kaybedileceğinden bağlılığı arttırıcı niteliktedir (Allen ve Meyer 1990: 710; Mottaz 1989: 143).

### **2.6.2.4. Gözetim**

Örgütsel bağlılığı etkileyen, örgütsel faktörlerden bir diğeri ise, yönetimin çalışanlar üzerindeki gözetim biçimidir ve işin gözetim biçimi,

çalışanların sorumluluk algılamalarını etkilemektedir. Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, astlarının sorumluluk almaması için ortam oluştururlar. Bu durumda çalışan, işle ilgili sorun veya zorluklarla karşılaştığında, mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerinin tavır ve baskısına yüklemektedir (Varoğlu, 1993, 50).

Gözetim, çalışanların sorumluluk algılamalarıyla son derece yakın ilişki içerisinde olan bir kavramdır. Sıkı ve yakın bir gözetim biçimi, çalışanların işlerinden duyduğu tatmin derecesini azaltıcı etkide bulunmaktadır. Buna karşın, yöneticilerin çalışanlarının davranışını belirlemede dolaylı bir yol izlemeleri, diğer bir ifadeyle aktif bir rol üstlenmeden varlıklarını hissettirmeleri, çalışanların duyduğu sorumluluğu güçlendirici bir etkide bulunmaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalar bu yargıyı destekleyici sonuçlar vermiştir. Maguire ve Ouchi (1975), işin sonuçlarına yönelik gözetim biçiminin çalışanın tatminini artırdığını tespit etmiştir. Bu noktada geri bildirim hayati bir önem taşımaktadır. Çalışanların iş davranışlarını takip edip fazla müdahalede bulunmadan, performansları hakkında geribildirimde bulunmak, onların bağlılıklarını artıracaktır (Salancik, 1977: 18).

Arkadaşça ve katılımcı bir yaklaşım içerisinde yürütülen gözetimin örgütsel bağlılığı artırdığı, satış elemanları üzerinde yapılan bir araştırmayla da desteklenmiştir (Darden ve diğerleri, 1989: 80-106).

Amirinin gözetim ve rehberliğine gereksinimi olmasa bile çalışanın yönlendirilmeye ya da kontrol edilmeye çalışılması, kişinin kendini sorgulamasına, yetersiz olduğu düşüncesine kapılmasına yol açabilir. Bu

nedenle, bağılılığın artırılması için yöneticiler astlarını desteklemeli, onlara güvenmeli, yapılan her işe nezaret etmemeli ve yapılan işleri yalnızca gerektiğinde kontrol etmelidirler. Ayrıca, işin niteliğine göre, çalışanların zaman zaman inisiyatif kullanmalarına izin vermelidirler.

#### **2.6.2.5. Örgüt Kültürü**

Örgütsel bağılılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda ipucu verir. Bir başka ifadeyle “örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değerler ve inançlardır” (Dinçer, 1998: 347).

Örgüt kültürü, bir örgütte işlerin nasıl gittiğinin göstergesidir (Goffee ve Gareth, 2000: 35). Örgüt kültürü, bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkiler yapabilme potansiyeline sahiptir (Chow ve diğerleri, 2001: 4).

Çalışanlarının örgütsel bağılılığı yüksek olan bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu ise, yeni işe başlayan çalışanların bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmakta ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurmaktadır. Bu başarıldığında, çalışanlar örgütsel kültürünü benimser ve onun bir parçası olurlar (Morris ve Bloom, 2002: 72; Northcraft ve Neale, 1990: 472).

Örgüt kültürü, çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görmekte ve bu suretle örgütsel bağılılığı etkilemektedir. Örgüt kültürü, çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve



örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya gelişmesine katkı yapmaktadır (DeCottis ve Summers, 1987: 445-470).

Başığit (2006: 61), örgütün herhangi bir tehlike ile karşı karşıya kalması durumunda örgüt üyelerinde, örgütsel bağlılık ve örgütsel değerlerle bütünleşme görüleceğini, örgüte bağlılığı artırıcı gücün ise örgüt kültürü sayesinde gerçekleşeceğini belirtmektedir.

Son olarak; kamu kuruluşları ile özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültür yapıları birbirinden farklılıklar göstermektedir. Farklılık ilk olarak, kamu kuruluşları ile özel sektör kuruluşlarının sahiplik yapısının ve kuruluş amaçlarının farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Kamu kuruluşlarının sahibi devlet iken özel sektör kuruluşlarının sahipliği bireylere aittir. Kamu sektöründe amaç kamu yararı olmasına karşın, özel sektörde temel amaç kâr etmektir. Ayrıca, kamu kuruluşlarının kontrolü daha çok yasa ve yönetmelik gibi yazılı düzenlemelerle yapılırken özel sektör kuruluşları örgütün idaresini yazılı kurallara ek olarak davranış kontrolü ve üretilen mal ve hizmetlerin kontrolüyle de gerçekleştirebilmektedirler. Bu unsurlar dikkate alındığında, kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgüt kültürlerinde farklılıklar görülmesi beklenmektedir. Sınırların daha belirgin çizildiği kamu kuruluşlarında, yürürlükte çok sayıda kural ve formalite olması çalışanlara hareket alanlarının daraltıldığı hissini vereceğinden örgütsel bağlılığı da etkileyecektir.

#### **2.6.2.6. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet, çalışanların kendi çıktıklarına ilişkin bireysel değerlendirme derecelerini, adaletin örgüt içerisinde paylaşılmasını ve karar

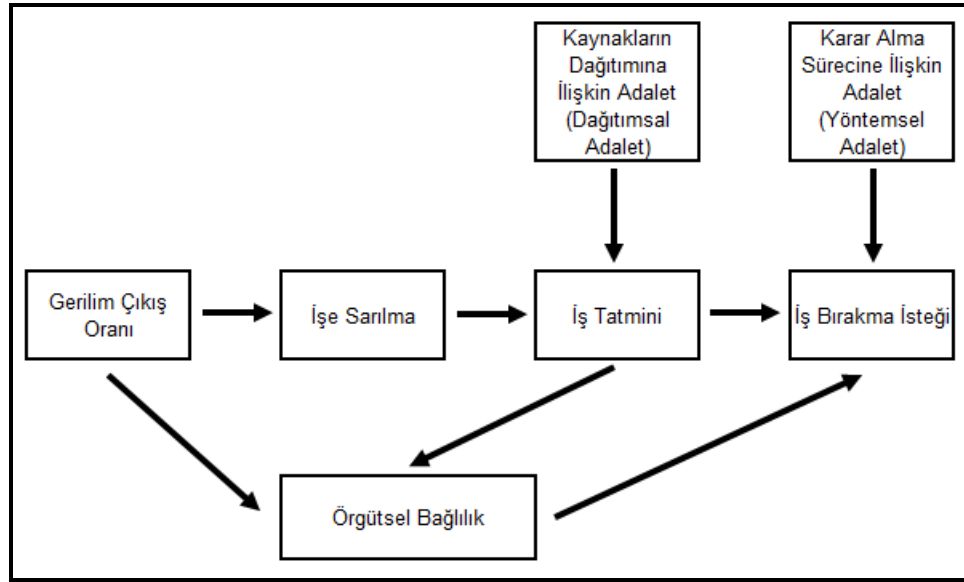
vericilerin çıktılarını paylaştırılmasında doğru süreçleri izlemesini içeren bir kavramdır (Altıntaş, 2002: 32).

Örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir (Witt, 1993:19). Çalışanların, görev dağılımı, mesaiye uyulması, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. 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).

Örgütsel adalet kavramı literatürde, dağıtımsal ve yöntemsel adalet olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. Dağıtımsal adalet, örgütte maddi ve maddi olmayan ödüllerin, görevlerin ve sorumlulukların kişiler arasında adaletli dağıtılıp dağıtılmadığı konusunun çalışanlar tarafından nasıl algılandığıyla ilgilidir. Yöntemsel adalet ise, örgütün ortaya çıkardığı ürün ve hizmetler ile örgütün çalışanlarını etkileyen kararların, örgüt içinde verilmiş sürecinde ve bunlara ilişkin mekanizmaların işleyişindeki adaleti anlatmaktadır (Ertürk, 2003: 154). Dağıtımsal adalet, iş ve ücret tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlarken, yöntemsel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki örgütsel çıktıya sebep olmaktadır. İnce ve Gül'e (2005: 77-78) göre, örgütsel bağlılık açısından yöntemsel adalet kavramı daha fazla önem arz etmektedir. Ücret ve iş tatmini örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili olsalar da, bu etki dağıtımsal adalet türünde dolaylı olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların örgütteki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamalarının, öncelikle yöneticilere duyulan güveni, sonrasında da örgüte olan bağlılığı etkilemesi olasıdır. Yönetim tarafından uygulanan politikaların adil olduğuna duyulan inanç, çalışanların kendilerine değer verildiğini, saygı gösterildiğini düşüncelerine, bunun sonucunda da örgütün amaç ve değerleri doğrultusunda daha fazla ve daha içten çaba sarfetmelerine yol açacaktır. Diğer taraftan, farklı muameleye maruz bırakılma duygusunun ise örgüte bağlılığı azaltacağına kuşku yoktur.

Düşük performansın, etkisiz değerlendirme ve planlama sistemlerinin, çalışanların adalet algılarının zayıflattığını, bunun doğal bir sonucu olarak da çalışanların örgütü terk etme eğilimi sergiledikleri belirtilmektedir (Dailey ve Kirk, 1992: 308-414).



**Şekil 2.1: Kaynakların Dağıtımına İlişkin Adalet ve Karar Alma Sürecine İlişkin Adalet**

Kaynak: Dailey ve Kirk, 1992: 313.

Dağıtımsal ve yöntemsel adaletle, diğer bir ifadeyle kaynakların dağıtım ve karar alma sürecine ilişkin adalet anlayışla, gerilim çıkış oranı, iş

tatmini, örgütsel bağlılık ve iş bırakma arasındaki ilişki Şekil 2.1'de gösterilmiştir.

Şekilde görüldüğü üzere, gerilim çıkış oranı, hem işe sarılma davranışını hem de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İş tatmini ise, işe sarılma ve kaynakların dağıtımına ilişkin adaletten doğrudan, gerilim çıkış oranından da dolaylı olarak etkilenmektedir. Örgütsel bağlılık da gerilim çıkış oranından doğrudan ve kaynakların dağıtımına ilişkin adaletten dolaylı olarak etkilenmektedir. Karar alma sürecine ilişkin adalet, iş tatmini, örgütsel bağlılık ise işi bırakma isteğini etkilemektedir.

#### **2.6.2.7. Örgütsel Ödüller**

Örgütsel bağlılığın gelişmesinde ödüllerin önemli bir yeri vardır. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi, bir işe yada projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi kişisel olmayan ödüller de çalışanın bağlılık duymasında etkili olmaktadır (Keleş 2006: 63).

Ödüller, yönetimin başarılı performans sergileyen çalışanına “teşekkür” mesajını iletmesinin iyi bir yoludur (Barutçugil, 2004: 450). Bu mesajı çalışanın algılama ve yorumlama biçimi, çalışanın örgüte olan bağlılığını etkileyecektir. Gösterilen gayret karşısında alınan ödül, örgütün gelecekteki faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde güdüleme aracı olarak da önemli bir faktördür.

Yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarının, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiren bir unsur olduğu belirlenmiştir (Zahra, 1984: 19).

Loscocco (1990: 152-177), örgütsel bağlılığın hem içsel ödüllerden (saygı uyandıran bir görev ve çalışanın kendisine destek bulabildiği arkadaşça bir ortam gibi), hem de maddi ödüllerden etkilendiğini ileri sürmektedir.

Çalışan, örgüt tarafından sunulan ödüllerin yeterli olduğunu ve adil olarak dağıtıldığını algılayarsa, örgüte daha fazla bağlılık duymaktadır. Çalışanların kazanç düzeyinin, örgütsel bağlılıklarını etkilediği yönündeki görüş, araştırma (Wallace, 1995a: 239) sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Buna göre kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup işin cazibesini belirlemektedir. Çalışana yapılan fazla bir ödeme, genellikle daha yüksek bir bağlılıkla sonuçlanmaktadır.

Örgütsel bağlılığı oluşturacak ya da geliştirecek derecede güçlü bir performans yönetimi sisteminin oluşturulması, çalışanın işinde göstermiş olduğu başarının ödüllendirilmesi açısından önemlidir. Bununla birlikte, çalışanların örgütsel ödüllere kolaylıkla ulaşabilmesi, bu ödüllerin çalışanlar tarafından, kişisel başarının bir karşılığı olarak değil, herkese doğal olarak sağlanması gereken bir olanak şeklinde algılanmasına sebep olacaktır.

#### **2.6.2.8. Takım Çalışması**

“Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluktur” (Keleş, 2006: 68). Takımlar hiyerarşik bir örgüt yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını aşarak ortak bir amaç etrafında birleşmektedir (Barutçugil, 2004: 278).

Takım çalışması, çalışanların etkin planlar yapmalarını, yenilikleri çabuk kavramalarını, motivasyonlarını arttırmalarını, paylaşım duygularının

gelişimini ve işi kaliteli ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlayarak çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı olur.

Bir takım içerisinde kararlar ne kadar ortaklaşa alınır, üyelerin örgütsel bağlılığı da o derecede fazla olacaktır. Takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının sağlanması, yönetimin kendilerine değer verdiği göstergesi olarak algılanacaktır. Bu durum da, örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacaktır (Korsgaard ve diğerleri, 1995: 61).

Takım çalışmasında, üyeler arasındaki ilişkilerin durumu da örgütsel bağlılığı etkileyecektir. Yapılan araştırmalar (Leiter ve Maslach, 1988: 297-308), iş arkadaşları ile ilişkilerin olumlu veya olumsuz olmasının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir.

#### **2.6.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması**

Rol çatışması, çalışanın örgüt içindeki görevini yerine getirmesi sırasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir (Katz ve Kahn, 1977: 202).

Rol belirsizliği ise, rol ile ilgili beklentilerin sınırlarının çalışana tam olarak bildirilmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevlerle ilgili beklentilerin belirgin olmaması, bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi, örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade etmek mümkündür (Van Sell ve diğerleri, 1981: 44). Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği, görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur (Cengiz, 2001: 60-61).

Rol çatışması, çalışanın iş yerinde birbirinin zıddı olan talep ve beklentilerin olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda, çalışan bir talebi karşıladığında, diğer taleplerden en az birini karşılayamamakta veya karşılaması zorlaşmaktadır. Rol belirsizliği ise, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerek duyduğu bilgiden yoksun olduğu durumda ortaya çıkmaktadır (Fisher, 2001). Rol çatışmasının belli ölçüde birey kaynaklı, rol belirsizliğinin ise örgüt kaynaklı olduğunu söylemek mümkündür (İnce ve Gül, 2005: 82).

Rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri davranışsal olmaktan çok, kendi kabuğuna çekilme ve ilgisiz davranma gibi psikolojik şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu tür durumlarda rol çatışması yoğun olarak yaşanmakta, iş tatmini de buna paralel olarak düşmektedir (Katz ve Kahn, 1977: 217).

Stres kaynağı olarak rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla ilişkisinin negatif yönlü olduğu ileri sürülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 82). Bir örgüt içerisinde örgütsel rollerin yerine getirilmesinde, belirsizliğin ve stresin yaşanmaması "örgütsel kabul", rol gerilimi ve belirsizliğin yaşanması ise "örgütsel uyumsuzluk" olarak değerlendirilmektedir. Bu da, örgüt dışı alternatiflerin cazibesini artırmakta ve örgütsel bağlılığı azaltmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 558-566).

İnce ve Gül (2005: 82), role ilişkin değişkenlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmesinin koşulunu, çalışanın açıkça belirlenmiş ve başarılı olduğunda tatmin ve zevk veren görevlerinin varlığına bağlamaktadır.

Yukarıda açıklanan faktörlerin dışında, örgütün teknik düzeyi ve çevresi, işe sarılma, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, iş grupları, çalışma saatleri, güvenlik, iş deneyimi, üst yönetimin ve örgütün genel politika ve stratejileri, insan kaynakları uygulamaları, hizmet içi eğitim olanakları, örgütün pazar payı, şirketin imajı, sendikaların varlığı, örgütün bağlı bulunduğu sektör ve örgütün mali durumu gibi faktörler de, örgütsel faktörler kapsamında değerlendirilmekte olup, bu faktörlerin de örgütsel bağlılığa etkisi bulunmaktadır.

### **2.6.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Kişisel ve örgütsel faktörler dışında örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör, örgüt dışı faktörlerdir (profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı vb.). Bu başlık altında, örgüt dışı faktörlerden profesyonellik ve yeni iş bulma olanaklarına değinilecektir.

#### **2.6.3.1. Profesyonellik**

Profesyonellik mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir (İnce ve Gül, 2005: 84).

Shafer ve arkadaşları (2002: 48), profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik belirlemişlerdir:

Profesyoneller;

- Alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara



katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir cemaatleşme davranışı içerisine girerler,

- Sosyal sorumluluk taşırlar,
- Kendi kurallarına inanırlar,
- Özerklik talebinde bulunurlar.

Yukarıdaki özelliklerden hareketle profesyoneller, “kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli oluşumların çatısı altında birleşen bireyler” olarak tanımlamak mümkündür (İnce ve Gül, 2005: 84).

Davranış bilimciler, özellikle de sosyologlar, uzun zamandan beri profesyonellik ve örgütsel çatışma kavramları üzerinde çalışmaktadırlar. Çünkü profesyonellik ve örgütsel çatışmanın örgütsel bağlılık ve performans gibi çeşitli iş çıktılarıyla ilişkisi bulunmaktadır (Shafer, 2002: 263). Ancak profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için mesleğine bağlılık ve örgüte bağlılığın ikisini birden geliştirmeye çalışmak bir ikilem doğurabilmektedir. Profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları bundan olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir (Gunz ve Gunz, 1994: 802).

Bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir. Böylece, bağlılığı olumsuz yönde etkileyen devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi olumsuz iş

davranışlarının profesyoneller tarafından gösterilmesinin önüne geçmek mümkün olabilmektedir. Mesleki ve örgütsel bağlılık çatışmasını gidermek amacıyla profesyonel kariyer fırsatları, otonomi gibi uygulamalarla, meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesi sağlanarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık istenilen seviyelere yükseltilebilmektedir (Wallace, 1995b: 812).

### **2.6.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları**

Bir kişinin işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarının varlığıdır. Şüphesiz alternatif iş olanakları, sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 85).

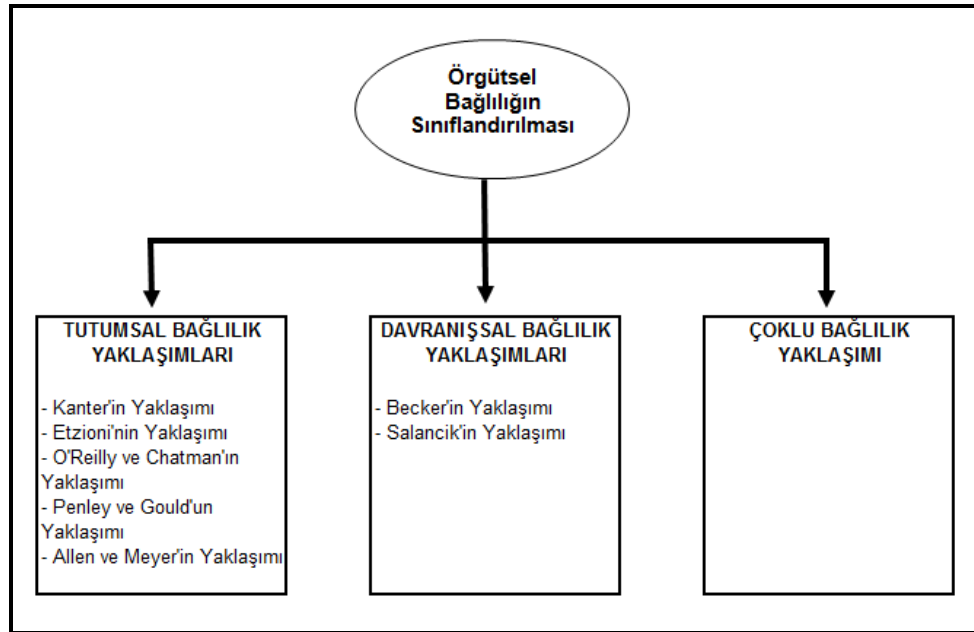
Araştırmacılar arasında, yeni iş bulma olanaklarının azlığının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır (Gilbert ve Ivancevich, 1999: 385-397). Balay (2000: 67), iş pazarındaki sınırlı iş fırsatları algısının, örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlandığını, daha az alternatifi olduğunu algılayan ve başka bir işe girmede daha az seçeneği olan çalışanların, örgütlerine olan bağlılığının daha da arttığını belirtmektedir. Bu nedenle, sınırlı iş olanaklarının olduğu ekonomik kriz dönemlerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması beklenebilir.

Çalışanların iş arama davranışlarının ise, bağlılığı olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır (Sager ve Johnston, 1989: 30-41). Yeni iş bulma olanaklarına rağmen örgütte kalmaya devam eden ve örgütle kimlik birliği geliştirmiş bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki

konumunu kaybetmemeye çalışan bir kişiden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenmektedir. Bu durumda eğitim durumu, işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, eğitim düzeyi yüksek çalışanların yeni iş bulma olanakları daha fazladır (İnce ve Gül, 2005: 86; Leong ve diğerleri, 1996: 1345-1361).

## 2.7. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık konusuna ilişkin olarak, çok sayıda araştırmacı farklı yaklaşımlarda bulunmuştur. Yapılan bu araştırmalar kapsamında örgütsel bağlılık; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları olmak üzere üç ana grupta incelenmiştir.



Şekil 2.2 : Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: İnce ve Gül, 2005: 26.

### 2.7.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumlar, kişileri belli davranışlara yönlendiren eğilimlerdir. Tutumların temel olarak bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç ögesi

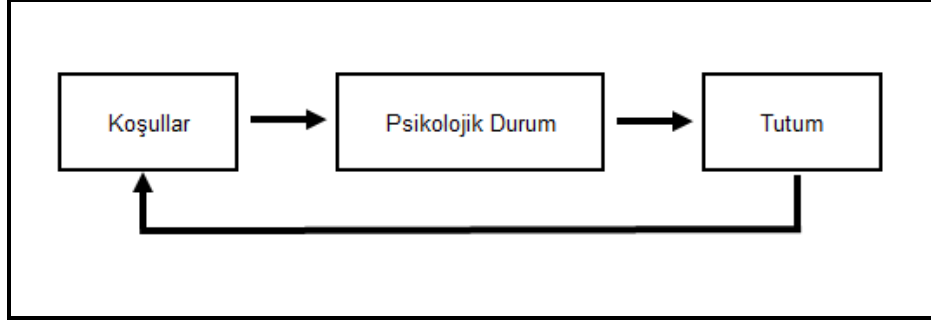
bulunmaktadır. Bilişsel öge, bir nesne, olay ya da kişi hakkındaki bilgi ve inanışları içermektedir. Duygusal öge, tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Davranışsal öge ise, tutum doğrultusunda, harekete geçmeyi ifade etmektedir (Can, 1997: 151). Diğer bir deyişle davranışsal öge, nesne, olay ya da kişiye yönelik davranışlarda bulunma veya cevap verme eğilimidir (Samadov, 2006: 72).

Örgütsel davranış araştırmacıları tarafından kullanılan tutumsal bağlılık kavramı, bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek için örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Mowday ve arkadaşları (1979: 225), bu tür bir bağlılığı, bireylerin bazı manevi ödül ve çıkarlar karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisi şeklinde ifade etmektedirler.

Genellikle bu tür bir bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesinin ve örgüt katılımının gücü olarak ifade edilmektedir (Porter ve diğerleri, 1974: 604). Bu ifadenin üç önemli unsuru bulunmaktadır:

- Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,
- Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma,
- Örgüt üyeliğini sürdürme arzusu.

Bir çalışanın örgütle arasındaki ilişkiye yönelik tutumları, belli davranışlarda bulunmasına veya bu davranışlara eğilimli olmasına neden olacaktır. Tutumsal bağlılık sürecini Şekil 2.3'teki gibi özetlemek mümkündür.



**Şekil 2.3 : Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı**

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63.

Bu tür bağlılık, genellikle kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilmektedir. Örgütle özdeşleşme, örgüt ile kişinin amaç ve değerlerinin zaman içinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir. Kişi, örgütün amaç ve değerlerinin kendi amaç ve değerleri ile uyduğuna görerek bunları kabul eder ve kendine uyarlar, diğer bir ifadeyle benimser ve böylece örgütle özdeşleşmeye başlar (Lam ve Zhang, 2003: 217).

Literatürde tutumsal bağlılık konusunda çeşitli yaklaşımlara rastlanmaktadır. Tutumsal bağlılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bu yaklaşımlardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

#### **2.7.1.1. Etzioni'nin Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili ilk çalışmaları yapan kişi, 1961 yılında Etzioni olmuştur. Etzioni, bağlılık kavramının üç başlık altında incelenmesinin mümkün olduğunu belirtmiştir (Etzioni, 1975: 46):

- Ahlaki Bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanırlar.

- Çıkarıcı Bağlılık: Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı örgüte bağlılık duymaktadırlar.
- Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bireysel davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşmaktadır ve örgüte karşı olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Bu durumda birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir (Mowday ve diğerleri, 1982: 21-22).

#### **2.7.1.2. Kanter'in Sınıflandırması**

Kanter'e (1968: 500) göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Örgütler, sosyal sistemler olarak belirli istek, gereksinim ve beklentilere sahiptirler. Çalışanlar bunları, örgüte karşı olumlu tutumları benimseyerek, yani örgütü severek, uyumlu olarak, örgüte sadık kalarak ve kendilerini örgüte adanarak sağlayabilir.

Kanter (1968: 499-517), örgütsel bağlılığı üçe ayırmıştır:

- Devamlılık Bağlılığı: Devamlılık bağlılığı, üyelerin kendilerini örgütün sürekliliği için adanmışlardır. Örgütlerine kişisel yatırımlar yaptıkları için üyelerin örgütten ayrılmaları maliyetli ve zordur. Birey, örgütü adına çok fedakârlık yaptığı için üyeliğini sürdürmek durumunda kalmaktadır.
- Kenetlenme Bağlılığı: Örgütteki üyelerin örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlanmalarıdır. Grup üyeleri arasındaki dayanışma geliştirilerek kenetlenme bağlılığı oluşturulur. Bu tür gruplarda grup içi çekişmelere

ve kıskançlıklara çok az rastlanması, grup bilinci ve grup birliğinin ise oldukça yüksek olması beklenmektedir. Bu durumda grup, dışarıdan gelen ve varlığını tehdit eden güçlere karşı gelebilecek, üyeleri arasındaki birlik ve beraberliği muhafaza edebilecek kadar güçlü hale gelecektir.

- Kontrol Bağlılığı: Üyelerin davranışlarını istenilen yönde şekillendirmek için örgüt üyelerinin örgüt normlarına bağlanmasıdır. Kontrol bağlılığı, üyeler, örgütün değer ve normlarının uygun davranışlar için önemli birer kılavuz olduğunu düşündüklerinde var olmaktadır.

Kanter (1968: 501), bu üç bağlılık şeklinin birbirleriyle büyük ölçüde ilişkili olduklarını düşünmektedir. Üçü de kişinin örgütle olan bağlarını güçlendirmek için kişi üzerinde ortak bir etki yaratarak birbirlerini pekiştirirler. Dolayısıyla, bu bağlılık şekillerinin üçünün de yüksek olduğu örgütler çok daha başarılı olacaktır.

### **2.7.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması**

O'Reilly ve Chatman (1986: 493), örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ele almaktadırlar. Kişi ile örgüt arasındaki bu psikolojik bağın gelişmesini sağlayan önemli mekanizma özdeşleşmedir. Kişi, örgütün amaçlarını, değerlerini, özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşir. Bu durumda örgütsel bağlılık, kişinin örgütün bakış açılarını veya özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (İlsev, 1997: 34). O'Reilly ve Chatman bağlılığı üçe ayırmaktadır (1986: 493):

- Uyum Bağlılığı: Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur (Güney, 2001: 139).
- Özdeşleşme Bağlılığı: Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan dolayı gurur duymakta ve başkalarının etkisini kabul ederek doyum sağlayıcı ilişkiler kurmaktadır (Güney, 2001: 139).
- İçselleştirme Bağlılığı: Bireyin ve örgütün değerlerinin uyumasıdır. Çalışanın bireysel değerleriyle örgütün değerlerini uyumlaştırması ve örgütün değerlerinin kendisine içsel ödül sağladığını algılamasıdır (Güney, 2001: 139; T. Kaya, 2005: 59).

O'Reilly ve Chatman (1986: 493) ayrıca, örgütsel bağlılığın söz konusu boyutlarının, rol üstü davranışlar ve örgütte kalma isteği açısından farklı sonuçlar doğuracağını belirtmektedirler. Kişiye bir çıkar sağlamayacak, örgüt yararına fazladan çaba ve zaman harcamayı gerektirecek nitelikteki bu davranışlar, özdeşleşme ve benimsemeye dayanan bağlılığın sonucunda görülmektedir. Bu bağlılık türlerine sahip olan üyelere örgütte kalma isteği de oldukça yüksek olmaktadır. Uymaya dayalı bağlılık ile rol üstü davranışlar arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bağlılık türüne sahip üyeler yalnızca belirli ödüller elde edebilmek için, yani çıkarları için örgütle ilgilenmektedir. Bu nedenle, işin gerektirdiğinden fazlasını yapmak gibi bir eğilim taşımayabilirler. Bu tür üyelerin örgütte kalma istekleri de oldukça az olacaktır.



#### 2.7.1.4. Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Penley ve Gould (1988: 43-59), Etzioni (1961)'nin örgüte katılım modelinin örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma açısından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin literatürde yeteri kadar ilgi çekmediğini dile getirmişlerdir. Bunun nedenlerinden biri, modelin karmaşık olmasıdır. Modelde, ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki tür duygusal temelli katılım söz konusudur. Ancak, bunların birbirlerinden bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı oldukları tam olarak anlaşıl原因amamaktadır. Bunlar birbirlerinin tersi kavramlarsa, yabancılaştırıcı katılım kavramına gerek olmayacaktır. Çünkü yabancılaştırıcı katılım, ahlaki katılım kavramının olumsuzlu olacaktır. Bu görüşten hareketle Penley ve Gould (1988), bu iki katılım şeklini birbirinden bağımsız kavramlar olarak ele almaktadır.

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin (1961) modelindeki örgüte katılım şekillerini baz alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmüştür:

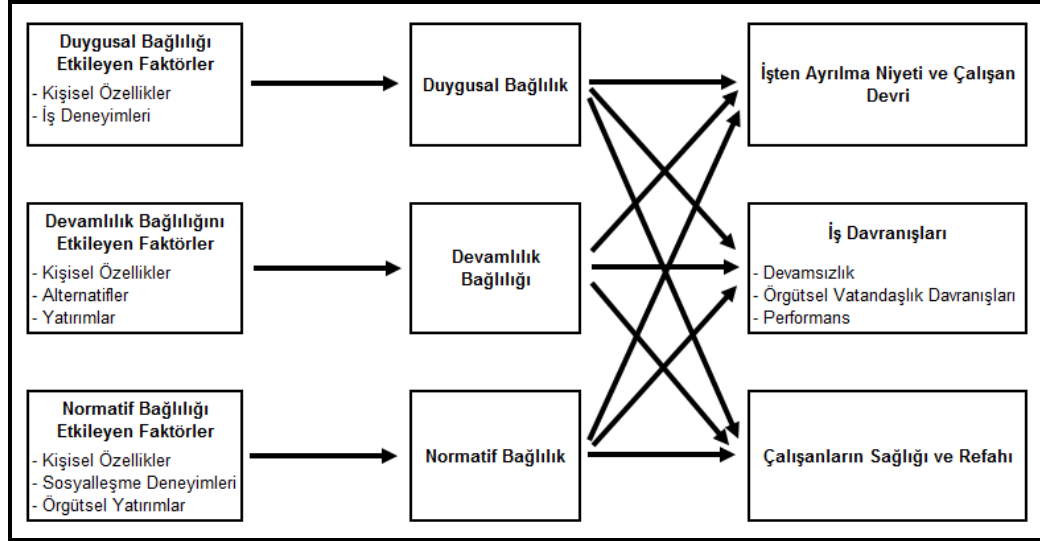
- Ahlaki Bağlılık: Örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık şeklinde, kişi kendini örgüte adanmakta, örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü desteklemektedir.
- Çıkarıcı Bağlılık: Çalışanların katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde örgüt, belirli ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir.
- Yabancılaştırıcı Bağlılık: Kişinin, örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı

konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Örgüte bu şekilde bağlı olan bir kişi, örgütteki ödül ve cezaların, yapılan işin niteliği ve niceliğinden ziyade tesadüfi olarak verildiğini düşünmektedir. Bu da, kişi için örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı hissini doğurmaktadır. Öte yandan, alternatif iş veya örgütlerin bulunmaması da yabancılaştırıcı bağlılığın artmasına neden olabilir. Bu durumda kişi, örgütün dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılamaktadır. Kişinin örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılaması, örgüt ile arasında olumsuz bir duygusal bağın oluşmasına neden olacaktır. Bütün bunlar, kişide, örgütte kapana kısıldığı hissini doğurmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 47).

#### **2.7.1.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması**

Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum, bireylerin davranışlarıyla açıklanmaktadır. Belirtileri ise, bireyin örgütte kalmaya devam etmesidir (Allen ve Meyer, 1990: 2; Meyer ve diğerleri, 1993: 538-551).

1984'te Meyer ve Allen, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak bağlılığın, "duygusal bağlılık" ve "devamlılık bağlılığı" olmak üzere iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. Ancak, 1990'da "normatif bağlılık" olarak adlandırılan üçüncü bir boyut ilave etmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990: 63).



**Şekil 2.4 : Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli**

Kaynak: Meyer ve diğerleri, 2002: 22.

Şekil 2.4'te görüldüğü üzere, Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığın 3 ana öğeye dayandığını ileri sürmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 2-5; Meyer ve diğerleri, 2002: 21-24). Bu öğeler; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Meyer ve diğerleri, 1998: 32; Shore ve diğerleri, 1995: 1593-1615; Wiener, 1982: 421):

a) Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içermektedir (McGee ve Ford, 1987: 638-642).

Meyer ve Allen (1991: 61-89), duygusal bağlılıkla en tutarlı ve en güçlü ilişkinin, iş deneyimleriyle ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Çalışanların örgüt içindeki deneyimleri kendilerinin beklentileriyle tutarlıdır. Ayrıca çalışanlar, temel ihtiyaçlarını gidermek için daha az doyum sağlayıcı deneyimlerden çok, örgüte daha güçlü bir şekilde duygusal bağlılık geliştirmelerini sağlayıcı deneyimlere yönelimlidirler (Yıldırım, 2002: 56).

Duygusal bağıllık, literatürde en çok ele alınan bağıllık türüdür. İnce ve Gül'e (2005: 40) göre Allen ve Meyer, bu bağıllık türünü, kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedir. Güçlü duygusal bağıllık, bireylerin örgütte kalma ve örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir.

Duygusal bağıllığı yüksek olan çalışanlar, ekonomik nedenleri göz ardı ederek, sadece örgütün temsil ettiği değerleri uygun buldukları ve onun misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmayı istedikleri için örgütlerinde kalmak istemektedirler. Bu durumda örgütün performansı ön planda olup, birey örgüt başarısını veya zararını kendisininmiş gibi kabullenmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999: 227). Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarında gerçekleşmesini en çok arzu ettikleri bağıllık türü, duygusal bağıllıktır.

Allen ve Meyer (1990: 17), duygusal bağıllığa etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- 1) İşin zorluğu: Çalışanın örgütte yaptığı işin zor ve mücadeleyi gerektiren bir iş olması.
- 2) Rolün açıklığı: Örgütün, çalışandan neler beklediğinin açıkça ortaya konulması.
- 3) Amacın açıklığı: Çalışanların, örgütte yaptıkları görevlerin ve işlerin nedenleri konusunda açık bir fikre sahip olması.
- 4) Yönetimin öneriye açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, astlardan gelen her türlü öneriye açık olması ve onlara değer vermesi.
- 5) Arkadaş bağıllığı: Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.

- 6) Eşitlik ve adalet: Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması.
- 7) Kişisel önem: Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkıları bulunduğu yönündeki duyguların güçlenmesinin teşvik edilmesi.
- 8) Katılım: Çalışanın, örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılımının sağlanması.
- 9) Geri bildirim: Çalışana, performansı ile ilgili sürekli bilgi verilmesi.

b) Devamlılık Bağlılığı

Allen ve Meyer, Becker'in (1960) Yan Bahis Kuramından yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde, "rasyonel bağlılık" veya "algılanan maliyet" olarak da ifade edilen devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir (Chen ve Francesco, 2003: 491; Kavi, 1998: 8).

Lamsa ve Savolainen (1999: 36) ise devamlılık bağlılığını, "örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağına düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumu" olarak tanımlamaktadır. Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütte kalmaya devam etme isteğini, örgütteki yatırımlarının toplamını, örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir alternatiflerin sınırlı olmasını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 2002: 57). Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışan bir örgütteki kıdem, kariyer ve diğer olanaklar gibi yatırımlarına çok değer veriyorsa ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 40).

Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetlerden dolayı bireyin o örgütte kalma zorunluluğu hissetmesini ifade etmektedir. Bu maliyetler iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi, bireylerin belirli bir örgütte çalıştıkları süre ne kadar uzun olursa, örgütten ayrılma durumunda feda edilecek olan bireysel yatırımlar da (emeklilik planlarına yapılan katkılar, teşvik edici ödüller, kıdeme dayanan ödüller, vb.) o derece fazla olmaktadır. Alternatif iş olanaklarının bulunmaması ise, örgütten ayrılmanın maliyetini arttıran ikinci faktördür. Çalışanlar, kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inandıkları takdirde, mevcut örgütlerine olan bağlılıkları çok daha yüksek olacaktır (Allen ve Meyer, 1990: 4). Bu nedenle çalışan, istemese bile örgütte çalışmaya devam etme durumu ile karşı karşıya kalabilmektedir.

Duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkiler bazı araştırmacılar tarafından incelenmiş ve devamlılık bağlılığının duygusal bağlılığı artırdığı; duygusal bağlılığın ise devamlılık bağlılığını azalttığı belirlenmiştir. Buna göre bireyleri örgüte bağlayan önemli yatırımlar, birey ile örgüt arasındaki uyumsuzluğu azaltarak yüksek düzeyde bir duygusal bağlılığa neden olabilmektedir. Alternatif iş olanaklarının bulunmamasına dayanan devamlılık bağlılığı da duygusal bağlılık üzerinde benzer bir etkiye yol açmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalma kararlarının, alternatif iş olanaklarının azlığından veya sahip oldukları yan-faydaları kaybetme korkusundan kaynaklandığını reddederek hissettikleri uyumsuzluğu giderme yoluna gidebilmekte, böylece devamlılık bağlılıkları azalmaktadır (O. Kaya, 2007: 44; Meyer ve Allen, 1990: 719).

Tolay'a (2003: 40) göre, bu iki örgütsel bağlılık boyutunun her zaman birbirini etkilemeyeceği söylenebilir. Çünkü duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı, birbirinden büyük ölçüde bağımsız olan iki farklı psikolojik durumu yansıttığı için birey örgütüne karşı duygusal bir bağlılık hissetmesi, aynı zamanda da örgütten ayrılmasının getireceği maliyetlerin farkında olması ve bu iki durumun birbiri üzerinde hiçbir etkisinin bulunmaması da mümkün görünmektedir.

Meyer ve arkadaşları (1989: 152), devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanların, iş yerindeki verimliliği olumlu şekilde etkilemediğini, performanslarının düşük olduğunu veya en azından yüksek olmadığını belirtmektedirler.

Allen ve Meyer (1990: 18), devamlılık bağlılığına etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- 1) Yeteneklerin transferi: Çalışanın sahip olduğu yetenek ve deneyimleri, bir başka örgüte transfer edebilme durumu.
- 2) Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin başka bir örgüte yararlı olup olmaması.
- 3) Kendine yatırım: Çalışanın çaba ve zamanının büyük bir bölümünü mevcut örgütüne vermiş olması.
- 4) Emeklilik primi: Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda başta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybetme korkusu.
- 5) Alternatif iş olanakları: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, benzer ya da daha iyi bir iş bulma durumu.

### c) Normatif Bağlılık

Meyer ve Allen (1990), duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir.

Normatif bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı duydukları sorumluluk hakkındaki inançlarını göstermektedir (Çırpan, 1999: 71). Bu tür inançlara sahip çalışanlar, örgütsel uygulamalar, sosyalizasyon çabaları veya kendi kişisel durumları nedeniyle örgütün onların sadakatlerini hak ettiğini düşünürler (Meyer ve diğerleri, 1993: 539).

Normatif bağlılık, çalışanın işverenine sadık kalmasının uygun olacağını vurgulayan sosyalleşme deneyimlerinin bir sonucu olarak gelişir ve örgütte kalmayı ahlaki ve doğru olarak niteleyen bir inanca dayalı bir sorumluluk duygusunu ifade eder (Allen ve Meyer 1990: 1-18; Meyer ve Allen, 1984: 372-378; Meyer ve diğerleri, 1993: 538-555).

Bu bağlılık türü, bir “zorunluluk” unsurunu içermektedir. Çalışanların bağlılık duymaları, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Normatif bağlılığın gelişmesinde, sosyal baskıların önemli bir yeri bulunmaktadır (Powell ve Meyer, 2003: 159).

Normatif bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağlılıktan; örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıplardan etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından farklıdır (Wasti,



2000: 201-202). Normatif bağılıktaki zorunluluk, devamlılık bağılılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 42).

Duygusal bağlılık ve devamlılık bağılılığı, örgüte girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi araçlardan etkilenirken, normatif bağlılık daha çok örgüte girmeden önce sahip olunan değerlerden etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 43).

Allen ve Meyer (1990: 18), normatif bağılığa etki eden faktörleri, çalışanların karakteri, kişisel ve ailesel yaşantıları, kültür ve sosyalleşme süreçleri olarak sıralamıştır.

Meyer ve arkadaşları (1993: 538-555) yaptıkları araştırmada, duygusal ve normatif bağlılık arasında yüksek bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunun en önemli nedeni, her iki bağlılık boyutunun da birçok ortak belirleyicisinin bulunmasıdır. Buna karşılık araştırmacılar, normatif bağılığın olumlu etkileri, duygusal bağılığa göre daha kısa ömürlü olabileceğinden bu iki boyutun sonuçları arasında önemli farklılıkların bulunabileceğini de belirtmektedirler. Bu sonuçların ışığında, normatif bağılığın gelişmesinin bir diğer nedeni de, çalışanların örgütlerinin kendilerine sağlamış olduğu faydaların karşılığını ödeme yükümlülüğü hissetmeleridir (Tolay, 2003: 40).

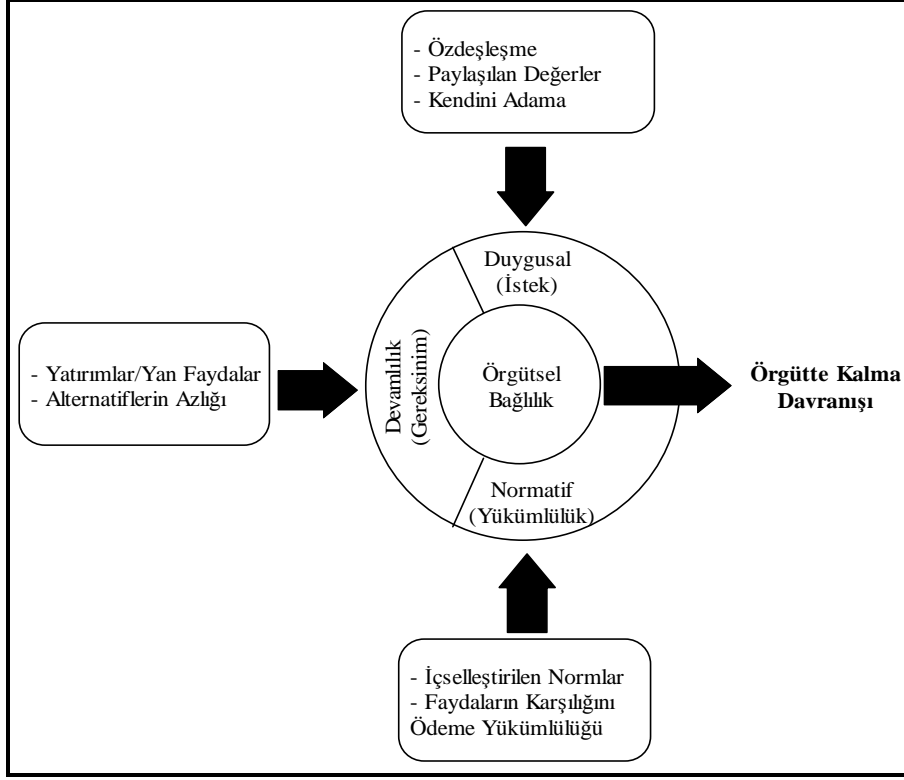
Örgüte bağlılık ile pek çok kişisel değişken arasında ve rol yapısı ve iş özelliklerinden örgütsel yapının boyutlarına kadar iş çevresinin çeşitli yönleri arasında ilişkiler olduğu ortaya konmuştur. Bir gösterge olarak örgüte bağlılık, çalışanın performansını, çalışan devir oranını, işe devamsızlığı ve diğer davranışları anlamada kullanılmıştır. Ayrıca, iş tatmini ve işe katılım gibi

değişkenlerin de örgüte bağlılıkla ilişkili olduğu gözlenmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 194; Yıldırım, 2002: 34-67).

Her üç bağlılık boyutunun 3 ortak yönü bulunmaktadır. Buna göre her üç bağlılık da (İnce ve Gül, 2005: 42-43);

- a) Çalışanların örgütleriyle ilişkilerini yansıtmaktadır,
- b) Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile psikolojik bir durumu yansıtmaktadır,
- c) Birey ve örgüt arasında, örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmaktadır.

Meyer ve Allen'a (1997: 11) göre, örgütsel bağlılık boyutları arasında ortak özellikler bulunmasına rağmen, her biri farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak geliştikleri için boyutların psikolojik yapıları birbirlerinden farklıdır. Şekil 2.5'te de görüldüğü gibi duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler "istedikleri için", örgütle ilişkilerinin temeli devamlılık bağlılığına dayanan çalışanlar "gereksinim duydukları için" örgütte kalmaktadırlar. Normatif bağlılıkları yüksek olan çalışanlar ise örgüte karşı "yükümlülük hissettikleri" için örgüt üyeliğini sürdürme kararı almaktadırlar (Allen ve Meyer, 1990: 3; Meyer ve Allen, 1991: 67; Meyer ve diğerleri, 1993: 539; Meyer ve Herscovitch, 2001: 316-317).



**Şekil 2.5 : Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ve Örgütte Kalma Davranışı**

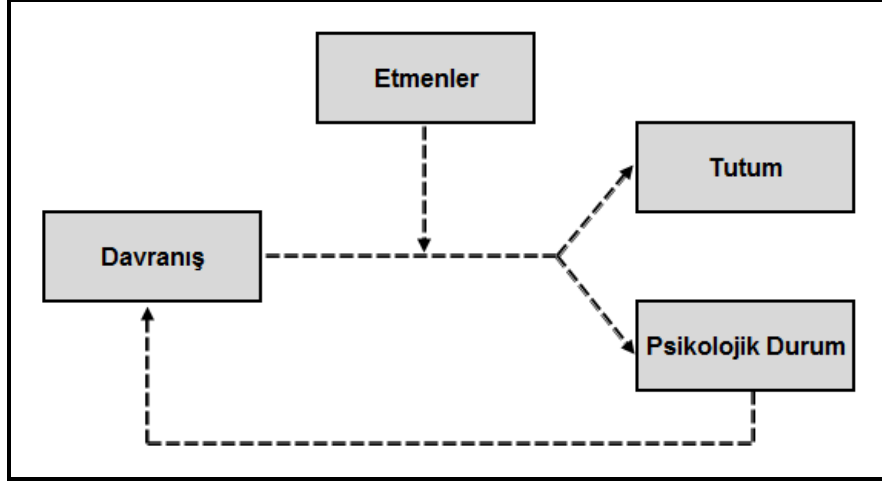
Kaynak: Meyer ve Herscovitch, 2001: 317'den uyarlanmıştır.

Meyer ve arkadaşlarına göre (1993: 539), bir çalışanın örgütüyle olan ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için her üç bağlılık boyutunun birlikte ele alınması gerekmektedir. Bu durum, çalışanların bağlılık türlerinin her birini, aynı anda ve farklı derecelerde yaşayabilecek olmalarından kaynaklanmaktadır.

### **2.7.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları**

Örgütsel davranış araştırmacılarının “tutumsal bağlılık” kavramına karşılık, sosyal psikologlar “davranışsal bağlılık” kavramını kullanmışlardır. Bu kavramı, bağlılığın dışı vurumu olarak ele almak mümkündür. Davranışsal bağlılık, kişilerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına

göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir (Clifford, 1989: 144; İnce ve Gül, 2005: 48).



**Şekil 2.6 : Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı**

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63.

Meyer ve Allen'e (1997: 9) göre davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıkları ile ilgili bir kavramdır. Bu yazarlara göre, davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belirli bir faaliyete bağlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle davranışsal bağlılık, örgütten ziyade bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Davranışsal bağlılık süreci Şekil 2.6'da özetlenmiştir Buna göre, birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra da sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe de, söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını arttırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62; Oliver, 1990: 20).

Literatürde, davranışsal bağlılık ile ilgili Becker'in yan bahis yaklaşımı ve Salancik'in yaklaşımı bulunmaktadır.

### 2.7.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşım, örgütsel bağlılık konusunda ilk çalışmayı yapan Becker (1960: 32-40) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandıran Becker'in yaklaşımı, literatürde yan bahis kuramı olarak adlandırılmış ve bağlılığın "davranışsal" yönü üzerine odaklanmıştır.

Becker'a göre bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile birleştirmesidir. Diğer bir deyişle bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sonlandırdığında kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir (Meyer ve Allen, 1984: 372).

Becker'in yan bahis yaklaşımının hangi sınıflandırma içerisinde değerlendirilmesi gerektiği konusunda örgütsel bağlılık yazınında görüş ayrılığı bulunmaktadır. Allen ve Meyer (1990), genel görüşün aksine Becker'in yaklaşımının davranışsal yaklaşım içerisinde değerlendirilmesini eleştirmiş ve kendi araştırmalarında tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirmişlerdir. Söz konusu araştırmacılara göre, bir örgütten ayrılmanın farkına varılması, çalışanın örgütle ilişkisinin psikolojik bir boyutunu yansıttığından dolayı tutumsal bir nitelik arz etmektedir. Bu nedenle Allen ve Meyer'e (1990) göre, örgütten ayrılmanın doğuracağı maliyetler üzerine kurulmuş olan yan bahis yaklaşımının tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada, Becker'in yan bahis yaklaşımı genel görüşe uygun olarak davranışsal bağlılık yaklaşımları arasında yer verilmiştir.

Becker, çalışanların bağlılık göstermesine yol açan dört adet yan bahis kaynağının olduğunu belirtmiştir. Bunlar aşağıda özetlenmektedir (Becker, 1960: 36-38; İnce ve Gül, 2005: 51-52).

- a) Toplumsal beklentiler: Kişi, toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Sık sık iş değiştiren kişilere toplumda güvenilir gözle bakılmamasını bu tür toplumsal baskılara örnek olarak göstermek mümkündür.
- b) Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı bürokratik düzenlemelerdir. Emeklilik aylığı için her ay aylığından bir miktar kesinti yapılan bir kişi işten ayrılmak isterse, yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahise sokmuştur.
- c) Sosyal etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından bir diğeri de sosyal etkileşimlerdir. Kişi, başkalarıyla ilişki içindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlar ve bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek durumunda kalır.
- d) 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.

Mayer ve Schoorman'a (1992: 671-684) göre, bu tür bağlılığın temelinde, ekonomik nedenler yer almakta ve kişi, örgütten ayrılmanın parasal,

sosyal ve psikolojik yönlerinin maliyeti fazla olduğu için örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik maliyetlerin sayısı ve miktarı arttıkça çalışanın örgüte bağlılığı da o derece artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınılmaktadır.

### **2.7.2.2. Salancik'in Yaklaşımı**

Salancik'in yaklaşımına göre bağlılık, "kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumu"dur (Mowday ve diğerleri, 1982: 20).

Sears ve arkadaşları (1988: 176), Salancik'in davranışsal bağlılığa olan yaklaşımını, insanların, tutum ve davranışları arasındaki tutarlılığı koruma eğiliminde oldukları görüşüne dayandırmaktadırlar. Kişinin tutumları ile davranışları arasında tutarsızlık olduğu zaman kişi gerilim hissedecektir. Çelişen tutum ve davranışlar, kişi için ne kadar önemliyse, gerilimin de o derecede yüksek olması beklenmektedir. Bu durumda kişi, gerilimi azaltmak için, çelişen tutum ve davranışlarından birini diğeriyle uyumlu hale getirecek şekilde değiştirecektir.

O'Reilly ve Caldwell (1981: 599) ise, Salancik'in her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağını ve kişinin davranışının bazı özelliklerinin bu davranışa olan bağlılığını etkilediğini belirtmektedir. Bu etki, özellikle iş seçiminde görülmektedir ve kişinin çalıştığı işi ve dolayısıyla örgütü seçerken vermiş olduğu karar, yapmış olduğu seçime olan bağlılığını etkilemektedir.

Davranış ne kadar açık ve kesinse, bu davranışa olan bağlılık da o kadar yüksek olacaktır. Örneğin, kişi işe girerken bir sözleşme imzalamışsa ya da belirli bir süre o işte çalışması açıkça belirtilmişse ve kişi bunları kabul

ederek o işi seçmişse, bu seçimini inkâr edemeyecektir. Dolayısıyla, seçimine olan bağlılığı da artacaktır (O'Reilly, Caldwell 1981: 600).

O. Kaya (2007: 39), Salancik (1979) ve Becker (1960)'in yaklaşımlarında bağlılığın, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele alındığını, ancak Salancik'in (1979) yaklaşımından farklı olarak, Becker'in (1960) yaklaşımında, davranışa karşı bağlılığın oluşabilmesi için kişinin o davranıştan vazgeçtiği zaman uğrayacağı zararların farkına varması gerektiğini belirtmektedir.

Salancik'e göre, davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için, kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun, davranışı devam ettirme isteği olması gerekmektedir. Bu istek de, davranışı bağlayıcı kılan özelliklerin varlığı halinde oluşmaktadır. Davranışın geri dönülemez olması veya davranışta bulunma ile ilgili kararın herhangi bir baskı altında olmadan verilmesi gibi etmenler, kişinin örgütte çalışma kararını verdikten sonra örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymasına neden olacaktır (İlsev, 1997: 39; Meyer ve Allen, 1991: 65-66).

### **2.7.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

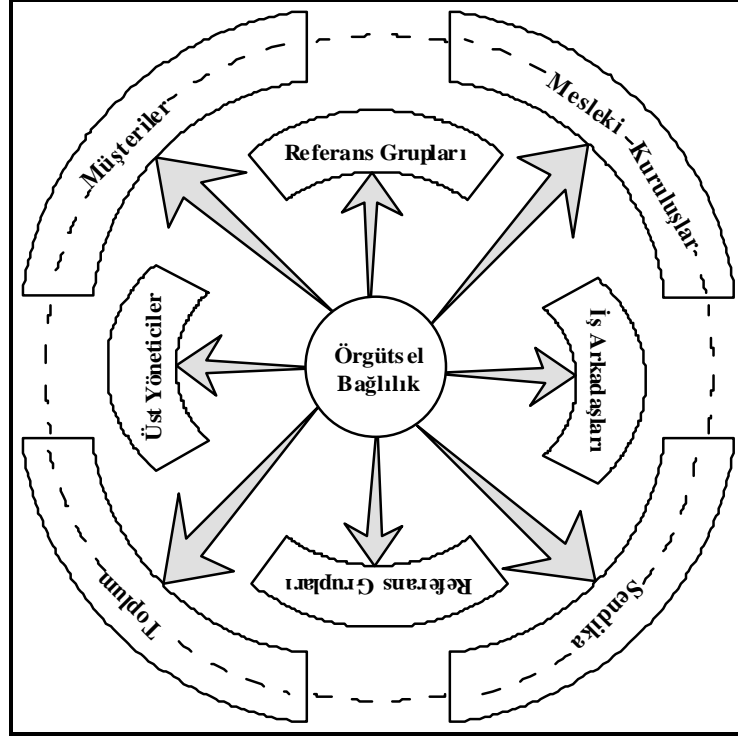
Reichers (1985), tutumsal bağlılığı geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar, genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu fikrine dayanmaktadır. Reichers'e (1985) göre diğer bağlılık yaklaşımlarında örgüt, tipik olarak birey açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek bir parça varlığı simgelemektedir. Varoğlu (1993: 9), Reichers'in (1985) örgütlerin farklılaşmamış bir bütün olmadığını, aksine her birinin farklı amaç ve değerler



setine sahip olduğu koalisyonları içerdigini belirtmektedir. Bu bağlamda çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurlardan hareketle, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000: 24-26).

Örgüt teorisyenleri örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerlerle çatışan amaç dizileri üzerinde yoğun olarak çalışmış, ancak örgütün kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir (Reichers,1985: 469-470). Oysa örgütün doğası, örgütteki belirli gruplar ve onların amaçları, kişilerin çoklu bağlılıklarının odağını oluşturmaktadır (Cengiz, 2001: 43).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir (Becker ve diğerleri, 1996: 465). Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için, bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Bu grupları, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyu olarak sıralamak mümkündür. Örgütlerin varlık sebeplerinin, genellikle birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 54).



**Şekil 2.7 : Örgütsel Bağlılıklar**

Kaynak: Reichers, 1985: 472

Çoklu bağlılık yaklaşımı, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Bu nedenle, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı, kaliteli ürünlerin uygun bir fiyatla piyasaya sunulması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı ise örgütün çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Reichers,1985: 467).

Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgütün iç çevresini oluşturan yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, bireyin henüz gerçek üyesi olmadığı ancak üye olmak istediği, bunun için çeşitli çabalar gösterdiği referans gruplarına ve örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, mesleki kuruluşlara, sendikalara ve topluma farklı bağlılık gösterebilmektedirler.

## 2.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Yapılan birçok çalışmada bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, çalışan devir oranı, işten ayrılma niyeti gibi değişik iş davranışlarını etkilediği ya da bağımlı bir değişken olarak demografik faktörler, rol çatışması veya örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiği görülmüştür.

Özellikle davranışsal sonuçların, örgütsel bağlılıkla güçlü ilişkiler içerisinde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, motivasyon, kararlara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu yönde; iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz yönde ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardır (Becker ve diğerleri, 1996: 464-466; İnce ve Gül, 2005: 94; Wiener, 1982: 419). Örgütsel bağlılığın, performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine de çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu bölümde, örgütsel bağlılığın sebep olduğu başlıca iş davranışları incelenecektir.

### 2.8.1. Performans

Örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkilere yönelik bulgular, beklenenin aksine bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu veya yeterince güçlü olmadığını ortaya koymaktadır (Aryee ve Heng, 1990: 229-239).

Bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Zajac (1990), bu ilişkinin çok zayıf olduğunu belirtmiştir. Bu zayıf ilişkinin en önemli nedenleri ise, ekonomik koşullar, beklentiler ve ailevi zorunluluklardır. Yüksek ücret, sosyal imkânlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken,

maddi beklentilerin düşük olması ise bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir (Brett ve diğerleri, 1996: 477).

Bağlılıkla performans arasındaki zayıf ilişkinin bir diğer nedeni de, örgütsel bağlılıkla amire (yönetici-lider) bağlılığın iç içe olmasıdır. Amirin performansa verdiği önem ile adil performans değerlendirmesi, örgütsel bağlılığı ve performansı artırabilmektedir (Becker ve diğerleri, 1996: 477).

### **2.8.2. Devamsızlık**

Örgütsel bağlılığın çalışanın devamsızlığı üzerindeki etkileri konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bağlılığın devamsızlıkla ilişkileri konusunda yapılan bu araştırmalarda, birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir.

Mathieu ve Zajac (1990: 184), örgüte bağlılık düzeyleri fazla olan çalışanların işe devamsızlıklarının, bağlılığı az olan bireylere göre önemli derecede az olduğunu belirtmişlerdir. Ancak, literatürde bu ilişkinin çok güçlü olmadığına dair çeşitli araştırmalar (Angle ve Perry, 1981: 1-14) da bulunmaktadır.

Tsui ve arkadaşları (1992: 555), devamsızlığın, daha genç, kıdemi az, evli, kadın, az eğitim almış ve zenci çalışanlarda daha yüksek çıktığını ortaya koymuşlardır. Devamsızlık, daha düşük bağlılığı temsil eden bu kişisel demografik değişkenlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmakla birlikte, çalışanların kendilerine özel durumları da devamsızlığı etkilemektedir.

### **2.8.3. İşe Geç Kalma**

Yapılan çalışmalar, bağlılıkla işe geç kalma arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Angle ve Perry (1981: 1-14), bağlılık ile işe geç kalma

arasında çok güçlü ancak negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre, bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işlerine daha az geç kalmaktadırlar.

Yağcı (2003: 39) ise, bağlılık ile işe geç kalma arasındaki ters yönlü ilişkinin Angle ve Perry'nin tespitlerinin aksine zayıf olduğunu, işe geç kalma davranışının göreceli bir eylem olduğunu ve çalışanın kontrolü dışında çok fazla faktörden etkilendiğini ifade etmektedir.

#### **2.8.4. Çalışan Devir Oranı**

Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisi de, çalışan devir oranı veya diğer bir ifadeyle çalışanın işten ayrılma eğilimidir.

Yüksek çalışan devir oranı örgütler için genellikle istenmeyen bir durumdur. Örgütün iş gücü teminini ve işe alıştırma maliyetlerini arttırmaktadır. Bir personelin işten ayrılması ve yerine yeni bir personelin alınması, personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretlendirme gibi çalışana yönelik hizmetler için ek yardımcı hizmetler yaratılmakta ve bunların hepsi de ayrı bir maliyet unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları ve üretim kayıpları da yeni maliyetlere neden olmaktadır (Şenatalar, 1975: 109).

Örgütsel bağlılık kavramının doğası gereği, bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların örgütte kalmak istemeleri ve örgütün çıkarlarını da koruyacak şekilde çalışmaya devam etmeleri beklenmektedir. Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık ile çalışan devir oranı arasında istatistiksel olarak ters yönlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 184; Yağcı, 2003: 45).

Örgütsel bağlılığın, daha iyi örgütsel performans, düşük çalışan devri ve düşük iş bırakma gibi eğilimlerle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Obstroff, 1992: 963-974; Truckenbrodt, 2000: 233-244). Çalışanların bağlılıkları yüksek ise çalışan devir oranı düşük, çalışanların bağlılıkları düşük ise çalışan devir oranı veya işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır. Çalışanların bağlılıkları, örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır, aksi durumda çalışanlar işten ayrılmak isteyeceklerdir.

Düşük örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen Farrel ve Rusbult (1981), işten ayrılmanın birkaç değişkenli bir fonksiyon olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre, işten ayrılmayı engelleyen faktörler; iş tatmini, işe yapılan yatırımlar, alternatif iş olanakları ve örgütsel ödüllerdir (Muchinsky ve Tuttle, 1979).

Alternatif iş olanaklarının fazlalığı da bağlılıkla ters yönlü ilişki içerisindedir. Kıdem, emeklilik hakları ve başka bir örgütte işe yaramayacak olan beceriler gibi işe yapılan yatırımlar, çalışanların örgütten ayrılma eğilimlerini düşürmektedir (Cohen, 1992: 539-554). Bazı araştırmalarda (Mowday ve diğerleri, 1982: 122; Zahra, 1984: 17) ise, yetersiz gözetim biçimi, kariyer ve terfi olanaklarının sağlanılamaması, örgüt veya ilgili birimlerde beklenmeyen yeniden yapılanma çabaları, özel yaşamda iş hayatını etkileyecek değişikliklerin meydana gelmesi gibi hususların da, çalışanların örgütlerinden ayrılmalarında etkili olduğu tespit edilmiştir.

Diğer yandan, çalışan devir oranı yüksek olan örgütlerde örgütsel bağlılığın mutlaka düşük olması beklenmemelidir. Ülkenin ekonomik durumu, mevsimsel dalgalanmalar, teknolojik yenilikler gibi çalışanın kendi iradesi

dışında oluşan sistematik etkenlerin de çalışan devir oranı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.

### **2.8.5. Gerilim (Stres)**

Örgütsel bağlılığın bir diğer davranışsal sonucu da iş stresidir. Örgütsel bağlılık ile stres ilişkisine değinen Mathieu ve Zajac (1990: 186), yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların, diğerlerine göre stresten daha çok etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu çalışanlar, örgüte katkılarından ve kimlik birliklerinden dolayı örgütsel zorluklardan daha çok etkilenmektedirler. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, örgütsel tehlikelerden ve sorunlardan daha kolay etkilenmelerinin nedeni ise, örgütsel bağlılığın onların hassasiyetini artırmasından kaynaklanmaktadır. (Leong ve diğerleri, 1996: 1345-1361).

Leong ve arkadaşları (1996: 1345), örgütsel stresin, ruhsal ve fiziksel sağlık şikâyetleri, düşen iş tatmini, devamsızlık ve işten ayrılma gibi sonuçlar doğurduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel stres ile örgütsel bağlılığın ruhsal ve fiziksel sağlığı etkilemesi, stresle baş edebilme becerisine bağlı olabilmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılığın önemi, stresi azaltma etkisinden ziyade stres sonuçlarını doğrudan etkilemesinden kaynaklanmaktadır (Jamal, 1990: 734).

Örgütsel bağlılığın kişiye güven ve ait olma duygusu kazandırdığı ve bu duyguların da stresin olumsuz etkilerini azalttığı belirtilmektedir (Leong ve diğerleri, 1996: 1345-1361)

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI İNSAN KAYNAKLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

#### 3.1. Yöntem

Bu bölümde, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının değerlendirilmesi amacıyla yönelik bir uygulama çalışması sunulmaktadır.

Bu kapsamda; araştırmanın amacı ve önemi, evren ve örneklem, veri toplama aracı, veri toplama süreci ile verilerin analizi ve yorumlanmasına ilişkin bilgilere sırasıyla bu bölümde yer verilmektedir.

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü çalışanlarının katılımıyla ve anket yöntemi kullanılarak yapılan bu uygulama çalışmasında, çalışanların iş tatmin düzeylerinin ve kuruma olan bağlılıklarının demografik ve iş ile ilgili bilgilere göre analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Bu kapsamda ise, Spector (1997) tarafından geliştirilen iş tatmini ölçeğinin ücret, terfi, amir, ücret dışı imkânlar, ödüllendirme, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin niteliği ve iletişim alt boyutları ile Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve örgütsel bağlılığın üç alt boyutu olarak nitelendirilen duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları incelenmiştir. Çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler de analiz kapsamına dahil edilmiştir.



Kamusal hizmet sunan ve aldığı kararlarla ekonomik birimlerin davranışlarına doğrudan ya da dolaylı olarak etki eden TCMB'nin, temel amacı olan fiyat istikrarı hedefini gerçekleştirebilmesi için nitelikli ve kurumuna bağlı çalışanlara sahip olması gerekmektedir. Düşük iş tatmini ve örgütsel bağlılığa sahip olmaları nedeniyle artan çalışan devir oranının, etkin ve doğru kararlar alınması sürecini olumsuz etkilemesi olasıdır. İşinden haz alan ve kuruma bağlılığı yüksek olan çalışanların daha yüksek performans sergiledikleri de bilinen bir gerçektir. Bu nedenle, araştırma sonucunda elde edilen bulguların Bankanın insan kaynakları politikalarında dikkat edilmesi gereken noktalara ışık tutması ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık literatürüne katkı yapması beklenmektedir.

### 3.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, anketin uygulanmaya başladığı tarih olan 2 Nisan 2009 itibariyle, Baş Hekimlik birimi çalışanları dışındaki 170 TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü çalışanı oluşturmaktadır.

Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde;

$$n = Nt^2pq / d^2(N-1) + t^2pq \quad (3.1)$$

*N: Hedef kitledeki birey sayısı,*

*n : Örnekleme alınacak birey sayısı,*

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

*q : İncelenen olayın görülmemiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı),*

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

*d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen ± örnekleme hatası.*

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında,  $\pm$  % 10 örnekleme hatası ile hesaplama yapılarak örneklem büyüklüğünün en az  $n = 62$  kişi olması gerektiği belirlenmiştir.

Elektronik ortamda uygulanan anket için evrenden örneklem seçilmemiş, kişisel e-postalarla anketin duyurusu yapılarak gönüllü katılımı evrenin kendini örneklemesi hedeflenmiştir. Bu yolla 64 kişi anketi doldurmuş, araştırma bulgularının % 95 güven aralığında ve  $\pm$  % 10 örnekleme hatası ile genellenebileceği yeterli örneklem büyüklüğü elde edilmiştir.

### **3.1.3. Veri Toplama Aracı**

TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin çeşitli demografik ve iş ile ilgili değişkenlere göre incelenmesine yönelik bir anket hazırlamak amacıyla öncelikle ilgili literatür taranmış ve bu alanda kullanılan benzer çalışmalara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Bu kapsamda; TCMB'de operasyonel ve destek birimlerinin iş tatminlerinin analizi amacıyla yapılan tez çalışmasında Özdemir (2005: 119), Spector (1997) tarafından hazırlanan iş tatmini ölçeğini (JSS) kullanmış ve 0,89 güvenilirlik katsayısı ile ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu belirlemiştir.

Türk kültüründe örgütsel bağlılık kavramının ne anlama geldiğini ve batı literatüründe geliştirilmiş modellerle ortak ve farklı yönlerini ortaya çıkarmak amacıyla Wasti (2000: 216-217) tarafından yapılan çalışma incelenmiş, söz konusu çalışmada kullanılan Meyer ve Allen tarafından geliştirilen "Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli"nin genel olarak Türk kültüründe ve ortamında geçerli olabileceği görülmüştür. Diğer bir ifadeyle

Wasti (2000), Türk alışanların Meyer ve Allen tarafından ortaya konan “duygusal bağlılık”, “devamlılık bağlılığı” ve “normatif bağlılık” türlerini davranışlarında sergilediklerini gözlemlemiştir. Ayrıca, yapılan bu araştırma sonuçlarına göre, normatif bağlılığın daha çok Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde gözlenen bir bağlılık türü olduğu ve Türk alışanların da korunup gzetildikleri, aile ortamına sahip örgütleri tercih ettikleri saptanmıştır.

Örgütsel bağlılığı çok yönlü olarak inceledikleri çalışmada Baysal ve Paksoy (1999: 10), Meyer ve Allen tarafından geliştirilen modelin güvenilirlik katsayısını 0,81 olarak tespit etmişlerdir. Bu modelin alt boyutları olan duygusal bağlılık leği için 0,81, devamlılık bağlılığı leği için 0,72 ve normatif bağlılık leği için de 0,66 güvenilirlik katsayısına sahip olduğunu tespit ederek bu lme aracının Türkiye’de yapılacak araştırmalar için de kullanılabileceğini belirtmişlerdir.

Yukarıda yapılan değerlendirmeler çerçevesinde, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü alışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının incelenmesinde, Spector (1997: 4) tarafından geliştirilen “İş Tatmin leği” ile Meyer ve Allen (2004: 12-13) tarafından geliştirilen “ Boyutlu rgtsel Bağlılık leği”nin kullanılmasına karar verilmiştir.

Bu kapsamda; zdemir (2005) tarafından Banka çalışanlarına uygulanmış ve güvenilirliği test edilmiş olan iş tatminini belirlemeye yönelik iş tatmini anketi soruları bir kaç biçimsel nitelikli düzeltme dışında aynen muhafaza edilerek kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılığın belirlenmesine yönelik olarak Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve orijinali İngilizce olan “ Boyutlu rgtsel Bağlılık

Ölçeği”nin Türkçe’ye ve TCMB’ye uyarlanmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Söz konusu çalışmalar sırasıyla aşağıda verilmiştir:

- Ölçeğin ilk çevirisi, başta insan kaynakları olmak üzere farklı alanlarda yurt dışında yüksek lisans yapmış 6 kişi tarafından ve birbirinden bağımsız olarak yapılmıştır.
- Yapılan çeviriler, danışman öğretim üyesi ile birlikte değerlendirilerek düzenlenmiş, sonrasında ilk çeviriyi yapan 6 kişiye değerlendirmeleri için tekrar verilmiştir.
- Değerlendirmeler sonrasında danışman öğretim üyesi ile tekrar oluşturulan ölçek, rastgele belirlenen 20 Banka çalışanına dağıtılmış ve kendilerinden anlaşılmayan ya da yanlış anlaşılan sorular için geri bildirim talep edilmiştir.
- Söz konusu geri bildirim sonrasında, anketin orijinalinde yer alan bazı ifadeler TCMB’ye uygun olarak değiştirilmiş ve “TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Çalışanları İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Anketi” (Ek: 1) danışman öğretim üyesi ile birlikte araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

“TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Çalışanları İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Anketi” üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 6 adet demografik ve iş ile ilgili bilgi sorusu bulunmaktadır. Bu sorularla, katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, TCMB’deki toplam hizmet süresi ile bulunduğu unvandaki hizmet süresi bilgileri analizlerde kullanılmak üzere edinilmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde, katılımcıların iş tatminleri konusundaki görüşlerini belirlemeye yönelik ücret, terfi, amir, ücret dışı imkânlar, ödüllendirme, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin niteliği ve iletişim alt boyutlarını analiz etmeye yönelik karışık olarak sunulan 36 soru yer almaktadır.

Üçüncü ve son bölümde ise, katılımcıların örgütsel bağlılıkları konusundaki görüşlerini belirlemeye yönelik duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık sorularının yine karışık olarak sunulduğu 18 soruya yer verilmiştir.

Ankette yer alan toplam 60 sorunun tamamının cevaplandırılması zorunlu kılınmıştır.

Hazırlanan anketin ikinci bölümünde yer alan iş tatmininin analizine yönelik 36 sorunun tamamında anketin orijinal halinde yer alan altı basamaklı Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki seçenekler; “Hiç katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Pek katılmıyorum”, “Biraz katılıyorum”, “Katılıyorum” ve “Tamamen katılıyorum” şeklinde oluşturulmuş ve analizde kullanılmak üzere sırasıyla 1, 2, 3, 4, 5 ve 6 değerleri verilerek kodlanmıştır.

Üçüncü bölümünde yer alan 18 örgütsel bağlılık sorusu için ise, anketin orijinal halinde yer alan yedi basamaklı Likert tipi ölçek yerine beş basamaklı Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Beş basamaklı ölçeğin tercih edilmesinde, Meyer ve Allen'in (2004: 6), söz konusu ölçek değişikliğinin yapılabileceğini ve beş basamaklı ölçeğin de oldukça olumlu sonuçlar verdiğini belirtmeleri etkili olmuştur. Bu kapsamda, benimsenen beşli ölçekteki seçenekler; ‘Hiç katılmıyorum’, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve

“Tamamen katılıyorum” şeklinde oluşturulmuş ve analizde kullanılmak üzere sırasıyla 1, 2, 3, 4 ve 5 değerleri verilerek kodlanmıştır.

#### **3.1.4. Veri Toplama Süreci**

Hazırlanan anket, açık kaynaklı bir anket programı olan PHP Surveyor (PHPSurveyor, V0.993) kullanılarak TCMB yerel ağında elektronik ortamda uygulanmıştır. Anketin elektronik ortamdaki testi, başta İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü çalışanları olmak üzere 14 kişilik bir grupla yapılmıştır. Test sonucunda biçimsel nitelikli değişiklik önerilerinden uygun olanlar yerine getirildikten sonra anket, 2 Nisan 2009 tarihinde uygulamaya konulmuştur.

Anketin duyurusu çalışanlara gönderilen e-postalarla yapılmıştır. Gönderilen her e-postada, soru formuna erişim bağlantısının başka çalışanlara da yönlendirilmesi istenmiştir. Ayrıca, anketi elektronik ortamda doldurma imkânı bulunmayan bazı çalışanlar için de, anketin yazdırılabilir kopyası gönderilerek ankete katılımın artırılması amaçlanmıştır.

Ankete elektronik ortamdan erişim, TCMB yerel ağı olan “Merint” üzerinden sağlanmıştır. Çalışanlar, ad-soyad, sicil numarası gibi kimliği ortaya çıkartıcı herhangi bir bilgi vermeden ve gönüllü olarak ankete katılmışlardır. Aynı kişinin, ankete bir kereden fazla katılması programda bulunan bir özellik yardımıyla engellenmiştir. Anket, yeterli katılımı sağlamak amacıyla 2 Nisan – 20 Nisan 2009 tarihleri arasında uygulamaya açık tutulmuştur.

#### **3.1.5. Verilerin Analizi ve Yorumlanması**

PHP Surveyor anket programı kullanılarak uygulanan anketin sonuçları otomatik olarak bu program içinde yer alan veri tabanına kaydedilmiştir. Kaydedilen bu veriler, araştırmacı tarafından analizlerde

kullanılmak üzere SPSS 17.0 versiyonuna aktarılmıştır. Ankete katılanlardan bir kişi tarafından verilen cevaplar, PHP Surveyor programına tam olarak kaydedilmediğinden bu kişiye ait cevaplar tamamen analiz dışında tutulmuştur. Buna göre analizler, anketi cevaplandıran 64 kişinin cevapları üzerinden yapılmıştır.

Araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla Kolmogorov-Smirnov Z testi<sup>1</sup> uygulanmıştır. Kolmogorov-Smirnov testi ile örneklemin dağılımının normal dağılımdan farksız olup olmadığı test edilmiştir. Örneklemin dağılımının normal dağılıma uygun olması, örneklemin hedef kitleyi temsil ettiği ve bu durumun da ölçeğin geçerliliğini desteklediği şeklinde yorumlanmaktadır.

**TABLO 3.1. KOLMOGOROV-SMIRNOV Z  
ANALİZİ SONUÇLARI**

Değerler	İş Tatmini	Bağlılık
<b>N</b>	64	64
<b>Parametreler</b>	<i>Ort.</i>	3,541
	<i>SS</i>	0,605
<b>Kolmogorov-Smirnov Z</b>	0,536	0,660
<b>p</b>	<b>0,937*</b>	<b>0,776*</b>

\*p>0.05

---

<sup>1</sup> Kolmogorov-Smirnov Z testi verilerin dağılımını belirlemeye yönelik bir testtir. Bu test sonucunda verilerin normal dağıldığı belirlenirse t-testi, varyans analizi gibi parametrik analiz yöntemleri kullanılabilir. Eğer araştırma verileri normal dağılmıyorsa parametrik olmayan ki-kare yöntemi kullanılmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre, hesaplanan anlamlılık değerleri  $p = 0,937$  ve  $0,776 > 0,05$  olduğu için örneklemin normal dağılıma sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çerçevede, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizi, t-testi ve varyans analizi (ANOVA) yöntemleri kullanılmıştır.

### **3.2. Analiz ve Bulgular**

Bu bölümde, öncelikle anket katılımcıları ile ilgili istatistiki bilgilere yer verilmiş, sonrasında ise iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin alt boyutlarının oluşturulmasına yönelik çalışmalardan bahsedilerek çalışanların demografik ve iş ile ilgili bilgilerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi çok boyutlu olarak incelenmeye çalışılmıştır.

#### **3.2.1. Örneklem Grubunun Demografik ve İş İle İlgili Bilgilerine Yönelik Bulgular**

Bu başlık altında, önce anket katılımcılarının demografik ve iş ile ilgili bilgilere göre dağılımı, sonrasında ise katılım oranları ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

##### **3.2.1.1. Demografik ve İş İle İlgili Bilgilere Göre Örneklem Özellikleri**

Anketin birinci bölümünde katılımcılara; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, TCMB'deki hizmet süresi ve buldukları unvandaki hizmet süresi sorulmuştur. Bu sorularda elde edilen cevaplara göre ankete katılan 64 kişiye yönelik temel demografik ve iş ile ilgili bilgiler Tablo 3.2'de özetlenmiştir.

Tablo 3.2'de görüldüğü üzere, ankete katılanların % 45,3'ü ( $n = 29$ ) kadın, % 54,7'si ( $n = 35$ ) ise erkektir.



Anket katılımcılarının medeni durumlarına bakıldığında ise, katılımcıların % 32,8'inin (n = 21) bekâr, % 67,2'sinin (n = 43) ise evli olduğu görülmektedir.

Yaş gruplarına göre dağılıma bakıldığında, ankete en fazla katılımı % 26,6'lık bir yüzdeyle (n = 17) 31-35 yaşlarındaki çalışanların gösterdiği görülmektedir. Bu grubu % 17,2'lik yüzdelerle (n = 11) 18-30 ve 51-55 yaş grubundaki çalışanlar izlemektedir. Anket katılımcılarının % 7,8'i (n = 7) ise 36-40 yaş grubunda yer almaktadır. Ankete 56 yaş ve üzerinde katılım olmamıştır.

Örneklem, eğitim durumu bakımından incelendiğinde katılımcıların % 28,1'i lisans üstü (n = 18), % 50'si (n = 32) lisans, % 9,4'ü (n = 6) ön lisans, % 12,5'i ise (n = 8) lise ve dengi okul derecelerine sahiptir. İlköğretim mezunları ise, ankete katılım göstermemiştir. Buna göre, katılımcıların eğitim düzeyinin görece yüksek olduğu söylenebilir.

**TABLO 3.2.KATILIMCILARIN TEMEL DEMOGRAFİK VE İŞ İLE İLGİLİ BİLGİLERİ**

		n	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	29	45,3
	Erkek	35	54,7
<b>Medeni Durum</b>	Bekâr	21	32,8
	Evli	43	67,2
<b>Yaş Grupları</b>	18 – 30	11	17,2
	31 – 35	17	26,6
	36 – 40	5	7,8
	41 – 45	10	15,6
	46 – 50	10	15,6
	51 – 55	11	17,2
	56 ve üstü	0	0,0
<b>Eğitim Durumu</b>	İlköğretim	0	0,0
	Lise ve dengi okul	8	12,5
	Ön lisans	6	9,4
	Lisans	32	50,0
	Lisans üstü	18	28,1
<b>TCMB'deki Hizmet Süresi</b>	1 yıldan az	0	0,0
	1 – 5 yıl	14	21,9
	6 – 10 yıl	11	17,2
	11 – 15 yıl	7	10,9
	16 – 20 yıl	7	10,9
	21 – 25 yıl	13	20,3
	26 – 30 yıl	11	17,2
	31 yıl ve üzeri	1	1,6
<b>Unvandaki Hizmet Süresi</b>	4 yıldan az	20	31,3
	4 – 7 yıl	28	43,8
	8 – 11 yıl	9	14,1
	12 yıl ve üzeri	7	10,9
<b>TOPLAM</b>		64	100

TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nde 1-5 yıl arasında hizmeti bulunanlar, ankete katılanların % 21,9'unu (n = 14) oluşturarak ilk sırada yer almaktadırlar. Bankada 21-25 yıllık hizmeti bulunanların da % 20,3 (n = 13) katılım oranı ile ankete yoğun ilgi gösterdikleri görülmektedir. Bankada 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 26-30 yıl ve 31 yıl ve üzeri süreyle görev yapmış çalışanların ise katılım oranları sırasıyla % 17,2 (n = 11), % 10,9 (n = 7), % 10,9 (n = 7), % 17,2 (n = 11) ve % 1,6 (n = 1) olarak gerçekleşmiştir. Ankete katılanların % 39,1'i (n = 25) 21 yıl ve üzerinde bir süredir TCMB'de hizmet vermekte olan emekliliğe hak kazanmış grupta yer almaktadır. Ayrıca, Bankaya son 1 yıl içinde girmiş ve henüz aday memur olarak görev yapmakta olan çalışanların ankete katılımı gerçekleşmemiştir.

Örneklem, katılımcıların buldukları unvandaki hizmet süreleri açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların % 31,3'ünün (n = 20) 4 yıldan az bir süredir, % 43,8'inin (n = 28) ise 4-7 yıldır bu unvanlarda buldukları görülmektedir. Bu sonuçlara göre, yedi yıldan uzun süredir aynı unvanda bulunan katılımcıların oranı % 25'tir (n = 16).

### **3.2.1.2. Örneklem Evreni Temsil Oranı**

Bu bölümde, ankete katılım sonucunda oluşan örneklemin, çalışmanın evrenini oluşturan tüm İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü çalışanlarını ne oranda yansıttığını incelemek amacıyla yapılan betimleyici analize yer verilmiştir. Örneklem evreni iyi bir şekilde temsil edip etmediğini görmek amacıyla katılımcılardan elde edilen cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi ve bulunulan unvandaki hizmet süresi ile ilgili bilgiler, çalışanların bilgileriyle karşılaştırılmıştır. Evreni oluşturan çalışanların

bilgilerinin derlenmesinde uygulamanın başlatıldığı 2 Nisan 2009 tarihi esas alınmıştır. Bu tarih itibarıyla, Baş Hekimlik birimi çalışanları dışındaki İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nde görev yapan 170 çalışandan 64'ü ankete katılmıştır ve buna göre katılım oranı % 37,6 olarak gerçekleşmiştir.

Anket katılımcılarının temel demografik ve iş ile ilgili özellikleri ile çalışmanın evrenini oluşturan TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü çalışanlarının temel demografik ve iş ile ilgili özellikleri karşılaştırmalı olarak Tablo 3.3'te yer almaktadır. Cinsiyet bazında katılım oranları incelendiğinde erkeklerin kadınlara göre, medeni durum bazında ise bekârların evlilere göre daha yüksek katılım gösterdiği görülmektedir. Yaş grupları bazında karşılaştırma yapıldığında ise, 31-35 yaş grubu çalışanların diğer yaş gruplarına oranla ankette daha fazla temsil edildiği görülmektedir.

**TABLO 3.3. DEMOGRAFİK VE İŞ İLE İLGİLİ BİLGİLERE GÖRE KATILIM ORANLARI**

		<b>Çalışan Sayısı*</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>	<b>Katılım Oranı (%)</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	87	29	33,3
	Erkek	83	35	42,2
<b>Medeni Durum</b>	Bekâr	45	21	46,7
	Evli	125	43	34,4
<b>Yaş Grupları</b>	18 – 30	20	11	55,0
	31 – 35	19	17	89,5
	36 – 40	18	5	27,8
	41 – 45	16	10	62,5
	46 – 50	31	10	32,3
	51 – 55	60	11	18,3
	56 ve üstü	6	0	0,0
<b>Eğitim Durumu</b>	İlköğretim	6	0	0,0
	Lise ve dengi okul	20	8	40,0
	Ön lisans	25	6	24,0
	Lisans	82	32	39,0
	Lisans üstü	37	18	48,6
<b>TCMB'deki Hizmet Süresi</b>	1 yıldan az	1	0	0,0
	1 – 5 yıl	22	14	63,6
	6 – 10 yıl	17	11	64,7
	11 – 15 yıl	10	7	70,0
	16 – 20 yıl	17	7	41,2
	21 – 25 yıl	38	13	34,2
	26 – 30 yıl	42	11	26,2
	31 yıl ve üzeri	23	1	4,3
<b>Unvandaki Hizmet Süresi</b>	4 yıldan az	38	20	52,6
	4 – 7 yıl	67	28	41,8
	8 – 11 yıl	31	9	29,0
	12 yıl ve üzeri	34	7	20,6
<b>TOPLAM</b>		<b>170</b>	<b>64</b>	<b>37,6</b>

\* 02.04.2009 itibariyle

Eğitim durumuna göre katılım oranları incelendiğinde ise, lise ve dengi okul ve lisans üstü eğitim alanların sırasıyla % 40 ve % 48,6 katılım oranlarıyla diğer gruplara göre daha fazla temsil edildikleri görülmektedir. Eğitim durumu bilgileri kapsamında, lisans ile ön lisans mezunlarının ankete katılımlarının sırasıyla % 39 ve % 24 oranlarıyla gerçekleştiği, buna karşın ilköğretim mezunu çalışanların ankete katılım göstermediği gözlenmektedir. Yerel ağa erişimi olmayan ilköğretim ile lise ve dengi okul mezunlarının ankete katılımını artırmak için anketin yazdırılabilir kopyası çalışanlara gönderilmiştir. Buna karşın, ilköğretim mezunu çalışanların ankete katılımının sağlanamadığı görülmektedir. TCMB'deki hizmet süresine göre katılım oranları incelendiğinde, hizmet süresi 11-15 yıl olan çalışanların görüşlerinin diğer gruplara göre ankette daha yüksek bir oranda temsil edildiği görülmektedir. Çalışanların mevcut unvanlarındaki hizmet süreleri açısından katılım oranlarına bakıldığında ise, 4 yıldan az süreyle mevcut unvanlarında bulunanların ankete daha fazla katılım gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Evren ve örnekleme ilişkin temel bilgileri özetlemek gerekirse, ankete katılım düzeyi % 37,6 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcıların % 54,7'si erkek, % 45,3' kadındır. Katılımcılar arasındaki erkeklerin oranı tüm Genel Müdürlük alışanları arasındaki kadınların oranından (% 51,2) daha yüksektir. Genel Müdürlük alışanlarının % 73,5'i evli, % 26,5'i ise bekrdır. Katılımcıların % 67,2'sinin evli, % 32,8'inin ise bekâr olduğu dikkate alındığında, ankete bekâr katılımcıların biraz daha fazla ilgi gösterdiği görülmektedir. Anket katılımcılarının, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü alışanlarının geneline göre daha genç, Bankada ve mevcut unvanlarında daha az hizmete

sahip oldukları görülmektedir. Tüm bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda, anket sonuçlarının tüm Genel Müdürlük çalışanları için genellenmesi konusunda dikkatli olunması gerekmektedir.

### **3.2.2. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Alt Boyutların Oluşturulması**

Bu bölümde, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilgili istatistiksel analizlere başlamadan önce, uyarlanan ölçeğin kuramsal olarak belirlenen faktör yapısının doğruluğunu ve maddelerin öngörüldükleri faktör altında yer alıp almadıklarını test etmek amacıyla yapılan faktör analizi ve güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir.

#### **3.2.2.1. Faktör Analizi**

İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Türkçe'ye ve TCMB'ye uyarlanması sonucunda, Spector (1997) tarafından geliştirilen model ile Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli kuramına uygunluğunu test etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Ancak, faktör analizi yapılmadan önce, verilerin ve örneklem büyüklüğünün seçilen analizlere uygun ve yeterli olup olmadığına ilişkin *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi* ve değişkenler arasındaki ilişkinin yeterli düzeyde olup olmadığına ilişkin *Barlett's Testi* uygulanmıştır. Söz konusu testlerin sonuçları Tablo 3.4'te gösterilmektedir.

**TABLO 3.4. KMO VE BARLETT'S TESTİ SONUÇLARI**

	İş Tatmini	Bağlılık
KMO Örnekleme Yeterlilik Ölçümü	<b>0,608**</b>	<b>0,622**</b>
Barlett's Testi Yaklaşık Ki-kare Değeri	1410,077	585,513
p	<b>0,000*</b>	<b>0,000*</b>

\*p<0.05

\*\*KMO>0.50

Test sonuçlarına göre; KMO örnekleme yeterliliğinin, kabul edilebilir en alt sınır olan 0,50 değerinin üzerinde bir değere (0,608 ve 0,622) sahip olduğu görülmektedir. Barlett's testinin sonuçlarına göre ise,  $p$  değerleri, 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olduğundan, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle, değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun yeterli düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

KMO ve Barlett's testleri sonucunda, anket sonuçlarına ilişkin veri yapısının uygun ve yeterli düzeyde olduğu anlaşıldığından faktör analizi aşamasına geçilmiştir.

Faktör analizi aşamasında, araştırmaya katılan kişilerin demografik ve iş ile ilgili özelliklerine yönelik sorular analiz dışında tutulmuştur. Buna göre faktör analizi, iş tatmininin belirlenmesine yönelik 36 soru ve örgütsel bağlılığın belirlenmesine yönelik 18 soru üzerinden birbirinden ayrı olarak yapılmıştır. Ankette olumsuz ifadeyle oluşturulan ve analiz için yeniden kodlanan maddeler ise, (R) ile belirtilmiştir.

Faktör analizi, varimaks yönlendirme metodu kullanılarak yapılmıştır. Belirgin bir faktör yapısı elde edebilmek ve her bir faktörün yüklemelerini daha



net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya imkân verebilmek amacıyla faktörler yönlendirmeye tabi tutulmuştur.

Tablo 3.5'te faktör analizi sonucunda, çalışmada kullanılan değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığı gösterilmektedir. Elde edilen faktör yapısı değerlendirildiğinde, iş tatmini ölçeğinin 6 faktörden oluştuğu, örgütsel bağlılık ölçeğinin ise 3 faktörden oluştuğu görülmektedir. Spector (1997) tarafından geliştirilen ölçeğin orijinalinde yer alan 7 alt boyuttan "iletişim" alt boyutu faktör analizi sonucu elde edilememiştir. Allen ve Meyer'in çalışmalarında kullandıkları boyutlar bağlamında ise, ortaya çıkarılan üç faktör ölçeğin aslı dikkate alınarak "duygusal bağlılık", "devamlılık bağlılığı" ve "normatif bağlılık" olarak adlandırılmıştır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerinde yer alan bazı değişkenlerin ise belirlenmiş alt boyutlar altında yer almadıkları tespit edilmiş ve ilgili sorular analiz kapsamı dışında bırakılarak ayrı başlık altında değerlendirilmiştir.

**TABLO 3.5. FAKTÖR ANALİZİ SONUCUNDA ELDE EDİLEN ALT BOYUTLAR**

**İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutları**

<b>Ücret</b>	
7	Yaptığım işin karşılığında hak ettiğim ücreti aldığıma inanıyorum.
16	Maaş artışları çok yetersiz ve çok seyrek yapılıyor. (R)
25	Bana ödenen parayı düşündüğümde, Banka tarafından takdir edilmediğimi hissediyorum. (R)
34	Maaş artışı olanaklarımdan memnunum.
<b>Terfi</b>	
8	İşimde yükselmek için çok az şansım var. (R)
17	İş yerimde işini iyi yapanların yükselme şansı yüksektir.
26	İnsanlar Banka'da, başka yerlerde olduğu kadar hızlı yükselirler.
39	Terfi olanaklarından memnunum.
<b>Amir</b>	
9	Amirim işinde gayet yeterlidir.
18	Amirim bana karşı adil değil. (R)
27	Amirim, memurlarının duygularına çok az ilgi gösterir. (R)
36	Amirimi seviyorum.
<b>Ücret Dışı İmkânlar</b>	
10	Bankanın ücret dışında sağladığı diğer imkânlardan memnun değilim. (R)
19	Bankada ücret dışında elde ettiğimiz diğer imkânlar, diğer birçok kurumun sağladıkları kadar iyidir.
28	Bize ücret dışında sağlanan diğer imkânlar, hak ettiğimiz düzeydedir.
<b>Ödüllendirme</b>	
11	İyi bir iş yaptığımda, gereken takdiri görüyorum.
20	Yaptığım işin takdir edildiği kanaatinde değilim. (R)
38	Gösterdiğim çabaların layık olduğu gibi ödüllendirildiğini sanmıyorum. (R)
<b>Çalışma Koşulları</b>	
12	İşimdeki kural ve yöntemlerin bir çoğu işimi iyi yapmamı zorlaştırıyor. (R)
21	İyi iş yapma çabalarım, bürokratik işlemler nedeniyle hemen hemen hiç engellenmez.
37	İşimdeki kırtasiyecilik çok fazla. (R)
<b>İş Arkadaşları</b>	
13	Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.
22	Beraber çalıştığım insanların işlerindeki yetersizlikleri yüzünden, ben daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum. (R)
31	Beraber çalıştığım insanlardan hoşlanıyorum.
40	İş yerimde çok fazla sürtüşme ve kavga var. (R)
<b>İşin Niteliği</b>	
14	Bazen işimi anlamsız buluyorum. (R)
23	İşte yaptığım şeyleri seviyorum.
33	Görevimi yapmaktan gurur duyuyorum.
41	İşim zevklidir.

### Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları

Duygusal Bağlılık	
43	Bankada kendimi aileden biri gibi hissetmiyorum. (R)
45	Bankanın sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.
47	Bankanın, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.
50	Kendimi, bankaya karşı “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum. (R)
58	Meslek hayatımın kalan kısmını Bankada geçirmekten büyük mutluluk duyarım.
60	Bankaya karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissetmiyorum. (R)
Devamlılık Bağlılığı	
48	Şu an Bankada çalışmaya devam etmemin sebebi, istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.
49	Bankadan ayrılmak istesem bile şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.
52	Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.
53	Bankadan ayrılmamın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.
57	Bankadan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.
59	Bankadan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.
Normatif Bağlılık	
51	Bankadan şu an ayrılmazdım, çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.
54	Bankada çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum. (R)
55	Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın Bankaya karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.
56	Bankadan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.

#### 3.2.2.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçekte yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir alt boyutun güvenilir olup olmadığı sayısal olarak hesaplanmıştır.

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde, Cronbach Alfa katsayısından yararlanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için, “Madde Silinirse Alfa” değerine yer verilmiştir. Söz konusu değerler, herhangi bir madde silindiği takdirde, geriye kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Tablo 3.6 incelendiğinde, ücret, terfi, amir, ücret dışı imkânlar, ödüllendirme, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve işin niteliğine ilişkin iç tutarlılık katsayılarının sırasıyla 0,72, 0,70, 0,79, 0,86, 0,82, 0,64, 0,78 ve 0,88 olarak, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığa ilişkin iç tutarlılık katsayılarının ise sırasıyla 0,72, 0,85 ve 0,84 olarak hesaplandığı görülmektedir. Söz konusu değerler, alt boyutların güvenilirliğinin yüksek olduğuna işaret etmektedir.

**TABLO 3.6. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ FAKTÖRLERİN ALFA KATSAYILARI, ORTALAMALAR VE STANDART SAPMALAR**

	Madde Silinirse Alfa	Alfa	Ort	SS
<b>Ücret</b>			3,93	1,03
7 Yaptığım işin karşılığında hak ettiğim ücreti aldığıma inanıyorum.	0,69	<b>0,72</b>	4,80	1,14
16 Maaş artışları çok yetersiz ve çok seyrek yapılıyor. (R)	0,60		3,06	1,58
25 Bana ödenen parayı düşündüğümde, Banka tarafından takdir edilmediğimi hissediyorum. (R)	0,71		4,52	1,40
34 Maaş artışı olanaklarımdan memnunum.	0,59		3,36	1,45
<b>Terfi</b>			2,43	0,93
8 İşimde yükselmek için çok az şansım var. (R)	0,68	<b>0,70</b>	2,17	1,28
17 İş yerimde işini iyi yapanların yükselme şansı yüksektir.	0,63		2,59	1,27
26 İnsanlar Banka'da, başka yerlerde olduğu kadar hızlı yükselirler.	0,69		2,63	1,24
39 Terfi olanaklarından memnunum.	0,52		2,33	1,32
<b>Amir</b>			4,02	1,07
9 Amirim işinde gayet yeterlidir.	0,76	<b>0,79</b>	4,17	1,34
18 Amirim bana karşı adil değil. (R)	0,75		3,95	1,42
27 Amirim, memurlarının duygularına çok az ilgi gösterir. (R)	0,78		3,72	1,40
36 Amirimi seviyorum.	0,67		4,22	1,29

**TABLO 3.6. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ FAKTÖRLERİN ALFA KATSAYILARI, ORTALAMALAR VE STANDART SAPMALAR (DEVAM)**

	Madde Silinirse Alfa	Alfa	Ort	SS
<b>Ücret Dışı İmkânlar</b>			3,95	1,38
10 Bankanın ücret dışında sağladığı diğer imkânlardan memnun değilim. (R)	0,82	<b>0,86</b>	3,91	1,57
19 Bankada ücret dışında elde ettiğimiz diğer imkânlar, diğer birçok kurumun sağladıkları kadar iyidir.	0,83		4,09	1,62
28 Bize ücret dışında sağlanan diğer imkânlar, hakettiğimiz düzeydedir.	0,74		3,84	1,49
<b>Ödüllendirme</b>			3,09	1,18
11 İyi bir iş yaptığımda, gereken takdiri görüyorum.	0,71	<b>0,82</b>	3,42	1,49
20 Yaptığım işin takdir edildiği kanaatinde değilim. (R)	0,79		3,19	1,41
38 Gösterdiğim çabaların layık olduğu gibi ödüllendirildiğini sanmıyorum. (R)	0,77		2,67	1,21
<b>Çalışma Koşulları</b>			2,69	1,02
12 İşimdeki kural ve yöntemlerin bir çoğu işimi iyi yapmamı zorlaştırıyor. (R)	0,48	<b>0,64</b>	3,08	1,49
21 İyi iş yapma çabalarım, bürokratik işlemler nedeniyle hemen hemen hiç engellenmez.	0,47		2,75	1,31
37 İşimdeki kırtasiyecilik çok fazla. (R)	0,63		2,23	1,21
<b>İş Arkadaşları</b>			3,93	1,04
13 Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.	0,70	<b>0,78</b>	4,53	1,21
22 Beraber çalıştığım insanların işlerindeki yetersizlikleri yüzünden, ben daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum. (R)	0,78		3,27	1,38
31 Beraber çalıştığım insanlardan hoşlanıyorum.	0,73		4,28	1,17
40 İş yerimde çok fazla sürtüşme ve kavga var. (R)	0,66		3,63	1,57
<b>İşin Niteliği</b>			4,18	1,20
14 Bazen işimi anlamsız buluyorum. (R)	0,88	<b>0,88</b>	3,56	1,58
23 İşte yaptığım şeyleri seviyorum.	0,82		4,36	1,30
33 Görevimi yapmaktan gurur duyuyorum.	0,86		4,69	1,17
41 İşim zevklidir.	0,85		4,09	1,48
<b>TOPLAM</b>		<b>0,87</b>	3,56	0,63

**TABLO 3.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ FAKTÖRLERİN ALFA KATSAYILARI, ORTALAMALAR VE STANDART SAPMALAR**

	Madde Silinirse Alfa	Alfa	Ort	SS
<b>Duygusal Bağlılık</b>			3,51	0,68
8 Bankada kendimi aileden biri gibi hissetmiyorum. (R)	0,71	<b>0,72</b>	3,38	0,98
10 Bankanın sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.	0,63		3,62	1,03
12 Bankanın, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.	0,66		4,02	0,86
15 Kendimi, bankaya karşı "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum. (R)	0,63		3,19	1,04
23 Meslek hayatımın kalan kısmını Bankada geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	0,72		3,45	1,17
25 Bankaya karşı güçlü bir "aidiyet" duygusu hissetmiyorum. (R)	0,66		3,38	1,27
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>			3,67	0,78
13 Şu an Bankada çalışmaya devam etmemin sebebi, istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.	0,82	<b>0,85</b>	3,56	1,14
14 Bankadan ayrılmak istesem bile şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.	0,77		3,84	1,06
17 Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	0,77		3,44	1,13
18 Bankadan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.	0,77		3,80	0,98
22 Bankadan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.	0,81		3,64	1,06
24 Bankadan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	0,77		3,77	1,05
<b>Normatif Bağlılık</b>				2,17
16 Bankadan şu an ayrılmazdım, çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.	0,75	<b>0,84</b>	2,05	0,58
19 Bankada çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum. (R)	0,82		2,02	0,75
20 Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın Bankaya karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.	0,68		2,25	0,85
21 Bankadan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	0,81		2,38	0,88
<b>TOPLAM</b>			<b>0,66</b>	3,24

“Madde Silinirse Alfa” değeri sütunu incelendiğinde ise, herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının ölçeğin alfa değerini, diğer bir deyişle güvenilirliğini belirgin bir şekilde arttırmayacağı anlaşılmaktadır. Bu çerçevede, faktör analizi sonucu elde edilen faktör yapısı korunmuş ve bu faktör yapısı baz alınarak araştırmanın amacı doğrultusunda gerekli analizler yapılmıştır.

### **3.2.3. Çalışanların İş Tatmini ve rgtsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular**

Bu bölümde, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü alışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri aritmetik ortalama istatistiği yardımıyla incelenmiştir.

Çalışanların iş tatmini düzeyleri, ücret, terfi, amir, ücret dışı imkânlar, ödüllendirme, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve işin niteliği alt boyutları itibariyle Tablo 3.8’de özetlenmiştir. Çalışanların, cret boyutundan Ort = 3,93, terfi boyutundan Ort = 2,43, amir boyutundan Ort = 4,02, cret dışı imkânlar boyutundan Ort = 3,95, dllendirme boyutundan Ort = 3,09, alışma koşulları boyutundan Ort = 2,69, iş arkadaşları boyutundan Ort = 3,93 ve işin niteliği boyutundan Ort = 4,18 puan aldıkları görülmektedir. Buna göre; Genel Müdürlük alışanlarının, cretlendirmeden alınan tatmin, amirle ilişkilerden alınan tatmin, ücret dışı imkânlardan alınan tatmin, iş arkadaşları ile ilişkilerden alınan tatmin ve işin niteliğinden alınan tatmin sorularına ortalamanın (Ort = 3,50) zerinde yanıtlar verdikleri, bu nedenle çalışanların bu alt boyutlara ilişkin tatmin düzeylerinin görece yüksek olduğunu söylemek mümkündür. En çok memnuniyet duyulan boyutlar ise, sırasıyla görevin niteliklerinden alınan tatmini belirten işin niteliği boyutu ve çalışanların amirleri

ile ilişkilerinden aldıkları tatmin hakkındaki düşüncelerdir. Buna karşın, terfi olanakları, çalışma koşulları ve ödüllendirmeye yönelik sorulara ilişkin verilen yanıtlar, ortalamanın (Ort = 3,50) altında değerlere sahip olup üzerinde düşünülmesi gereken boyutlar olarak belirlenmiştir. Tüm Genel Müdürlük çalışanlarının ortalama iş tatmin düzeyine bakıldığında ise, bu değer (Ort = 3,55), ölçek ortalamasına (Ort = 3,50) yakın olduğu görülmektedir.

**TABLO 3.8. ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİNİN DAĞILIMI**

Boyutlar		n	Ort	SS
1	Ücret	64	3,93	1,03
2	Terfi	64	2,43	0,93
3	Amir	64	4,02	1,07
4	Ücret Dışı İmkânlar	64	3,95	1,38
5	Ödüllendirme	64	3,09	1,18
6	Çalışma Koşulları	64	2,69	1,02
7	İş Arkadaşları	64	3,93	1,04
8	İşin Niteliği	64	4,18	1,20
<b>İş Tatmini (Genel)</b>		64	3,55	0,63

Analizde yer alan en dikkat çekici nokta, çalışanların terfi olanakları ile ilgili düşük tatmin düzeyleridir (Ort = 2,43). Söz konusu tatmin düzeyinin oldukça düşük çıkmasında, Genel Müdürlükte, kariyer basamaklarındaki kadroların sınırlı olması önemli rol oynamaktadır. Çalışanların terfi edebilmeleri için üst pozisyondaki kişilerin terfi etmesi ya da emekli olması gibi bir takım nedenlerle görevini bırakması gerekmektedir. Bu ise, emeklilik yaşının giderek



artması, kurumun kamusal niteliği nedeniyle yüksek iş güvencesi gibi nedenlerle zor görünmektedir.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları itibariyle Tablo 3.9'da özetlenmiştir. Çalışanların, duygusal bağlılık boyutundan Ort = 3,51, devamlılık bağlılığı boyutundan Ort = 3,67 ve normatif bağlılık boyutundan Ort = 2,17 puan aldıkları görülmektedir. Buna göre; çalışanlarının, bireysel ve örgütsel hedef ve değerlerin uyumlu olduğunu, çalışanların örgütte isteyerek çalıştıklarını ifade eden duygusal bağlılık ile çalışanların kuruma sağladığı katkıyı da dikkate alarak kurumda çalışmayı bir ihtiyaç olarak görmelerini ifade eden devamlılık bağlılığı sorularına ortalamanın (Ort = 3,00) üzerinde ve "katılıyorum" (Ort = 4,00) ifadesine daha yakın yanıtlar verdikleri anlaşılmaktadır. Bu nedenle, çalışanlarının duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı düzeylerinin görece daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

**TABLO 3.9. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN DAĞILIMI**

Boyutlar		n	Ort	SS
1	Duygusal Bağlılık	64	3,51	0,68
2	Devamlılık Bağlılığı	64	3,67	0,78
3	Normatif Bağlılık	64	2,17	0,62

**Ölçek:** 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Çalışanın kendini kurumuna ya da yöneticilerine ahlaki bir yükümlülük duygusu ile borçlu hissetmesine bağlı olarak ortaya çıkan normatif bağlılık düzeyinin, "katılmıyorum" ifadesine karşılık gelen "2" değeri civarında olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak da, çalışanların normatif bağlılığının düşük

olduğu söylenebilir. Çalışanların normatif bağlılıklarının düşük çıkmasında, TCMB'nin büyük ölçekli bir yapıya sahip olmasının ve yüz yüze ilişkilerin bu nedenle de sınırlı kalmasının önemli bir etken olduğu düşünölmektedir. Ayrıca, kurumun olumsuz etkileneceği düşüncesiyle çalışanın işten ayrılmaması gibi normatif bağlılığın göstergelerinden olan bir durumun, TCMB gibi kurumsallaşmış bir yapıya sahip ve kişilere bağımlı olmayan bir kuruluştta gerçekleşmesi pek mümkün gözökmemektedir.

#### **3.2.4. Çalışanların İş Tatmini ve Örgötsel Bağlılık Düzeylerini Oluşturan Boyutlar Arasındaki Korelasyonlar**

Bu alt bölümde, çalışanların iş tatmini ve örgötsel bağlılık düzeylerini oluşturan boyutların birbirileri arasındaki ilişkiler pearson korelasyon analizi yardımıyla incelenmiş ve sonuçlar Tablo 3.10, Tablo 3.11, Tablo 3.12 ve Tablo 3.13'te gösterilmiştir. Tabloda, boyutlar arasındaki ilişkinin anlamlılığı ( $p$ ), korelasyon katsayıları ise ( $r$ ) ile belirtilmiştir.

Tablo 3.10'un anlamlılık satırlarındaki değerlerden ( $p < 0,05$ ) iş tatmini düzeylerini oluşturan bazı boyutlar arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görölmektedir. Buna göre ücret boyutu, terfi ( $r = 0,414$ ) ve ödüllendirme ( $r = 0,377$ ) boyutları ile anlamlı bir ilişkiye sahip olup bu ilişki aynı yönlüdür. Terfi boyutunun ise, ücret boyutu dışında, ödüllendirme ( $r = 0,367$ ) ve çalışma koşulları ( $r = 0,378$ ) boyutları ile aynı yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görölmektedir. Amir boyutu, ödüllendirme ( $r = 0,489$ ), çalışma koşulları ( $r = 0,348$ ), iş arkadaşları ( $r = 0,692$ ) ve işin niteliği ( $r = 0,301$ ) boyutları ile aynı yönlü anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Ücret dışı imkânlar alt boyutunun ise diğer boyutlarla arasında anlamlı bir istatistiksel ilişkiye rastlanmamıştır.

Ödüllendirme boyutu bağlamında değerlendirme yapıldığında ise, ücret, terfi ve amir boyutları dışında iş arkadaşları boyutu ( $r = 0,326$ ) ile de aynı yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Çalışma koşulları boyutu ise, terfi ve amir boyutları dışında iş arkadaşları ( $r = 0,253$ ) ve işin niteliği ( $r = 0,441$ ) boyutları ile de aynı yönlü anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Son olarak, iş arkadaşları boyutu ile amir, ödüllendirme ve çalışma koşulları boyutlarına ek olarak işin niteliği ( $r = 0,261$ ) boyutu arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişkiye rastlanmıştır.

**TABLO 3.10. ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİNİ OLUŞTURAN BOYUTLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Boyutlar	1		2		3		4		5		6		7		8	
	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r
1 Ücret	-	1														
2 Terfi	0,001*	0,414	-	1												
3 Amir	0,761	0,039	0,077	0,222	-	1										
4 Ücret Dışı İmkanlar	0,080	0,220	0,284	0,136	0,080	0,220	-	1								
5 Ödüllendirme	0,002*	0,377	0,003*	0,367	0,000*	0,489	0,111	0,201	-	1						
6 Çalışma Koşulları	0,451	0,096	0,002*	0,378	0,005*	0,348	0,981	-0,003	0,055	0,242	-	1				
7 İş Arkadaşları	0,317	0,127	0,083	0,218	0,000*	0,692	0,100	0,207	0,009*	0,326	0,044*	0,253	-	1		
8 İşin Niteliği	0,407	-0,105	0,113	0,200	0,016*	0,301	0,980	-0,003	0,206	0,160	0,000*	0,441	0,037*	0,261	-	1
Ort	3,93		2,43		4,02		3,95		3,09		2,69		3,93		4,18	
SS	1,031		0,925		1,071		1,377		1,183		1,018		1,038		1,196	
N	64		64		64		64		64		64		64		64	

\* $p < 0,05$

Tablo 3.11'in anlamlılık satırlarındaki değerlerden ( $p > 0,05$ ) örgütsel bağlılık düzeylerini oluşturan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Buna göre, her bir bağlılık boyutunun diğerlerinden bağımsız olarak örgütsel bağlılığa ilişkin farklı bir boyutu ölçtüğünü, ayrıca bir boyuttaki değişimin diğer

boyutları etkilemediğini söylemek mümkündür. Literatürde ise, söz konusu bağlılık türlerinin birbirlerini etkileyip etkilemedikleri konusu tartışmalıdır.

**TABLO 3.11. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNİ OLUŞTURAN BOYUTLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Boyutlar	1		2		3	
	p	r	p	r	p	r
1 Duygusal Bağlılık	-	1,00				
2 Devamlılık Bağlılığı	<b>0,633*</b>	-0,061	-	1,00		
3 Normatif Bağlılık	<b>0,823*</b>	-0,029	<b>0,974*</b>	-0,004	-	1,00
Ort	3,51		3,67		2,17	
SS	0,68		0,78		0,62	
N	64		64		64	

\*p>0.05

Örgütsel bağlılığı oluşturan alt boyutlar ile iş tatminini oluşturan alt boyutlar arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığı pearson korelasyon analizi yardımı ile incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.12'de gösterilmiştir.

**TABLO 3.12. ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNİ OLUŞTURAN ALT BOYUTLAR İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI OLUŞTURAN ALT BOYUTLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Boyutlar	Duygusal Bağlılık		Devamlılık Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	p	r	p	r	p	r
1 Ücret	0,676	0,053	0,338	-0,122	0,162	0,177
2 Terfi	<b>0,013*</b>	0,310	0,023	-0,285	0,052	0,244
3 Amir	<b>0,025*</b>	0,281	0,067	-0,230	0,250	0,146
4 Ücret Dışı İmkanlar	0,351	0,119	0,643	0,059	0,110	0,202
5 Ödüllendirme	0,261	0,143	0,419	-0,103	0,433	0,100
6 Çalışma Koşulları	<b>0,008*</b>	0,329	0,001	-0,398	0,581	-0,070
7 İş Arkadaşları	0,180	0,170	0,011	-0,316	0,885	0,018
8 İşin Niteliği	<b>0,000*</b>	0,497	0,607	0,066	0,025	-0,279

\*p<0.05

Tablo 3.12'nin anlamlılık satırlarındaki değerlerden ( $p < 0,05$ ) iş tatmini düzeylerini oluşturan bazı boyutlar ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişkilerin söz konusu olduğu, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile iş tatmininin alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olmadığı görülmektedir. Buna göre duygusal bağlılık, en yüksekten en düşüğe olmak üzere sırasıyla işin niteliği ( $r = 0,497$ ), çalışma koşulları ( $r = 0,329$ ), terfi ( $r = 0,310$ ) ve amir ( $r = 0,281$ ) boyutları ile anlamlı bir ilişkiye sahip olup bu ilişki aynı yönlüdür.

Literatürde, örgütsel bağlılığın % 25'ten daha fazla bir oranda örgüt içi iletişim doyumuna bağlı olduğu yönünde bulgular mevcuttur. Ahmad (2003) çalışmasında, örgütsel bağlılığın her üç boyutunun örgüt içi iletişimden alınan tatminle çok yüksek korelasyonları olduğunu göstermiştir. Araştırmada ise, kullanılan ölçeğe ilişkin faktör analizinde iletişim alt boyutu oluşmadığından bu bilgi test edilememiştir. Rylander (2003), pazarlama elemanlarının örgütsel bağlılıklarında, kendilerine verilen mesleki eğitimden aldıkları tatmin ile ödüllendirilmelerinden aldıkları tatmin gibi tatmin faktörlerinin önemli rol oynadığını ortaya koymuştur. Buna karşın çalışmada elde edilen sonuç, literatürün aksine ödüllendirme alt boyutunun iş tatmini ile ilişkisinin bulunmadığı yönünde olmuştur. Steers ve Porter (1983)'a göre duygusal bağlılık işletmenin, çalışanı niteliklerine ve arzularına uygun, iş tatmininin yüksek olduğu bir alanda çalıştırılmasına bağlıdır. Söz konusu sonuç, çalışmada elde edilen sonuçlar ile uyumlu olup, işin niteliği alt boyutu ile duygusal bağlılık arasında yüksek düzeyde aynı yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Buna karşın, Castenada'nın (1994) belirttiği gibi devamlılık bağlılığı

boyutunun çalışanın işindeki terfi ve ilerleme olanaklarından memnuniyetine bağlı olduğuna ilişkin bir bulguya ulaşılamamıştır.

Örgütsel bağlılığı oluşturan alt boyutların kendi aralarında herhangi bir korelasyon ilişkisine sahip olmadığı görülmüş, bu boyutlarla çalışanların ortalama iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki incelenerek elde edilen sonuçlar Tablo 3.13'te gösterilmiştir.

**TABLO 3.13. ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI OLUŞTURAN ALT BOYUTLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ**

	Duygusal Bağlılık		Devamlılık Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	p	r	p	r	p	r
<b>İş Tatmini</b>	<b>0,001*</b>	0,416	<b>0,034*</b>	-0,265	0,399	0,107

\*p<0.05

Tablo 3.13'ün anlamlılık satırlarındaki değerlerden ( $p < 0,05$ ) örgütsel bağlılık düzeylerini oluşturan duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre, duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğu ( $r = 0,416$ ), devamlılık bağlılığı ile iş tatmini arasında ise ters yönlü bir ilişkinin varlığı ( $r = -0,265$ ) görülmektedir. Normatif bağlılık ise iş tatmininden bağımsız bir özellik arz etmektedir. Normatif bağlılıktaki bir değişim ise, çalışanların iş tatminini etkilememektedir.

### **3.2.5. Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik ve İş İle İlgili Özelliklerine Bağlı Olarak İncelenmesi**

Bu alt bölümde, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik ve iş ile ilgili özelliklerine bağlı olarak nasıl bir değişim gösterdiği

incelenmiştir. Bu amaçla, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi ve unvandaki hizmet süresi bağlamında grup karşılaştırmaları yapılmıştır. Karşılaştırılan grup sayısının iki olduğu durumlarda t-testi, ikiden fazla grup olduğu durumlarda ise varyans analizleri (ANOVA) kullanılmıştır.

### **3.2.5.1. Cinsiyet ve Medeni Durum Temelli Karşılaştırmalar**

Cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin iki gruptan oluşması ve analizde kullanılacak yöntemlerin de benzer olması dikkate alınarak bu değişkenlere yönelik değerlendirmeler aynı başlık altında yapılmıştır.

Söz konusu değişkenlere yönelik t-testi aracılığıyla grup karşılaştırmaları yapılmadan önce Levene testiyle grupların varyanslarının homojen olup olmadığı kontrol edilmiş, bu testin sonucuna uygun olan t değerleri kullanılmıştır. T-testi sonuçlarıyla birlikte karşılaştırma gruplarına ait örneklem büyüklükleri, ortalama ve standart sapmalar da tablolarda gösterilmiştir. T-testi tablolarında 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık gösteren p değerleri \* işaretiyle belirtilmiştir.

#### **3.2.5.1.1. Cinsiyet İle İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular**

Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını tanımlayan alt boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı t-testi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları sırasıyla Tablo 3.14'te ve Tablo 3.15'te gösterilmiştir.

**TABLO 3.14. İŞ TATMİNİNİN CİNSİYET BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRILMASI**

Boyutlar	Gruplar	n	Ort	SS	t	SD	p
Ücret	Kadın	29	3,61	1,04	-2,35	62	<b>0,022*</b>
	Erkek	35	4,20	0,96			
Terfi	Kadın	29	2,24	0,88	-1,46	62	0,148
	Erkek	35	2,58	0,95			
Amir	Kadın	29	3,98	1,25	-0,22	62	0,825
	Erkek	35	4,04	0,91			
Ücret Dışı İmkanlar	Kadın	29	3,74	1,54	-1,13	62	0,265
	Erkek	35	4,12	1,22			
Ödüllendirme	Kadın	29	2,92	1,28	-1,08	62	0,287
	Erkek	35	3,24	1,10			
Çalışma Koşulları	Kadın	29	2,74	0,92	0,34	62	0,734
	Erkek	35	2,65	1,11			
İş Arkadaşları	Kadın	29	3,75	1,10	-1,24	62	0,220
	Erkek	35	4,07	0,98			
İşin Niteliği	Kadın	29	4,39	1,21	1,30	62	0,199
	Erkek	35	4,00	1,17			
<b>İş Tatmini</b>	<b>Kadın</b>	<b>29</b>	<b>3,45</b>	<b>0,62</b>	<b>-1,20</b>	<b>62</b>	<b>0,234</b>
	<b>Erkek</b>	<b>35</b>	<b>3,64</b>	<b>0,64</b>			

\*p<0.05

**Ölçek:** 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Pek katılmıyorum, 4=Biraz Katılıyorum, 5=Katılıyorum, 6=Tamamen katılıyorum

Tablo 3.14'ün anlamlılık sütunundaki değerlerden, sadece ücret ( $t = -2,35$ ,  $p < 0,05$ ) ile cinsiyet arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. İş tatmininin diğer alt boyutları ile cinsiyet arasındaki ilişkinin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ).

Buna göre, cinsiyetin çalışanların iş tatmini düzeylerini ücret alt boyutu dışında etkilemediği ve bu alt boyutların cinsiyetten bağımsız olduğu sonucuna varılmaktadır.



Test sonuçlarına göre, çalışanların iş tatminlerinin yalnızca ücret boyutu bağlamında cinsiyete göre farklılaştığı belirlenmiştir. Tablo 3.14'te ücret boyutuna ilişkin ortalama değerlere bakıldığında, erkek çalışanların tatmin düzeylerinin (Ort = 4,20), kadın çalışanların tatmin düzeylerinden (Ort = 3,61) daha yüksek olduğu görülmektedir. İş tatmininin genel ortalaması ile cinsiyet arasında ise, anlamlı bir ilişki saptanamamıştır ( $p > 0,05$ ). İş tatmini literatüründe de, erkeklerin mi yoksa kadınların mı daha çok işlerinden tatmin oldukları konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır.

**TABLO 3.15. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN CİNSİYET BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRILMASI**

Boyutlar	Gruplar	n	Ort	SS	t	SD	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	29	3,53	0,68	0,86	62	0,392
	Erkek	35	3,49	0,68			
Devamlılık Bağlılığı	Kadın	29	3,55	0,77	-3,57	62	<b>0,000*</b>
	Erkek	35	3,77	0,79			
Normatif Bağlılık	Kadın	29	2,10	0,51	-2,40	62	<b>0,023*</b>
	Erkek	35	2,23	0,70			

\* $p < 0,05$

**Ölçek:** 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Tablo 3.15'in anlamlılık sütunundaki değerlerden, devamlılık bağlılığı ( $t = -3,57$ ,  $p < 0,05$ ) ve normatif bağlılık ( $t = -2,40$ ,  $p < 0,05$ ) ile cinsiyet arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Duygusal bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $t = 0,86$ ,  $p > 0,05$ ).

Tablo 3.15'in ortalama sütunundaki değerlerden, farklı cinsiyetlerdeki çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri arasında belirgin bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Buna göre, cinsiyetin çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini

etkilemediği ve duygusal bağlılığın cinsiyetten bağımsız olduğu sonucuna varılmaktadır.

Test sonuçlarına göre, çalışanların devamlılık bağlılığının cinsiyete göre farklılaştığı belirlenmiştir. Tablo 3.15'te devamlılık bağlılığına ilişkin ortalama değerlere bakıldığında, erkek çalışanların bağlılık düzeylerinin (Ort = 3,77), kadın çalışanların bağlılık düzeylerinden (Ort = 3,55) daha yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık literatüründe, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Araştırmacılar farklı gerekçe ve nedenler ileri sürerek erkeklerin veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedirler. Örgütsel bağlılığı oluşturan boyutlardan devamlılık bağlılığı konusunda, toplumda kadın ve erkeğe yüklenen rollerin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Söz konusu bulgu değerlendirildiğinde, özellikle Türk toplumunun erkek egemen bir yapıya sahip olmasının, ailenin ihtiyaçlarının karşılanmasında erkeğe önemli sorumluluklar yüklenmesinin, erkekleri örgütte kalmaya daha çok zorladığı, bu nedenle de erkek katılımcıların devamlılık bağlılığı düzeylerinin daha yüksek çıktığı düşünülmektedir.

Cinsiyete bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösteren diğer bir bağlılık türü de normatif bağlılıktır. Tablo 3.15'teki sonuçlar, cinsiyet ayrımı gözetmeksizin hem erkeklerde hem de kadınlarda normatif bağlılık düzeyinin, ortalama değer (Ort = 3,00) altında gerçekleştiğini göstermektedir. Bunun yanında, kadın katılımcıların (Ort = 2,10) erkek katılımcılardan (Ort = 2,23) daha düşük normatif bağlılığa sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre çalışanlar,

ahlaki bir yükümlülük duygusu ile kendilerini Bankada çalışmaya devam etme konusunda zorunlu hissetmemektedirler.

### **3.2.5.1.2. Medeni Durum İle İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular**

Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını tanımlayan alt boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı t-testi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.16'da ve Tablo 3.17'de gösterilmiştir.

Tablo 3.16'nın anlamlılık sütunundaki değerlerden ücret ( $t = -2,23$ ,  $p < 0,05$ ) ve ödüllendirme ( $t = -2,58$ ,  $p < 0,05$ ) boyutları ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. İş tatmininin diğer boyutları ile medeni durum arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Çalışanların ücrete ilişkin tatmin düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaştığı ve evli çalışanların tatmin düzeyinin (Ort = 4,13) bekârlardan (Ort = 3,54) daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, bekâr çalışanların evli çalışanlara kıyasla Bankanın sağladığı ücreti yetersiz bulduklarını ya da ihtiyaçlarını karşılamada daha çok maddi desteğe ihtiyaç duyduklarını söylemek mümkündür. Aynı şekilde, anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülen ödüllendirme boyutunda da evli çalışanların tatmin düzeyinin (Ort = 3,35) bekârlara (Ort = 2,57) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak hem bekârların hem de evlilerin ödüllendirme boyutuna ilişkin tatmin düzeylerinin ölçek ortalamasının (Ort = 3,50) altında olduğu, bu nedenle de genel bir memnuniyetsizliğin varlığı görülmektedir. İş tatminine ilişkin genel ortalama dikkate alındığında ise, çalışanların tatmin düzeylerinin medeni

durumlarına göre farklılaştığı ve evli çalışanların (Ort = 3,68) bekârlara (Ort = 3,29) kıyasla tatmin boyutlarından daha fazla memnun oldukları görülmektedir.

**TABLO 3.16. İŞ TATMİNİNİN MEDENİ DURUM BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRILMASI**

Boyutlar	Gruplar	n	Ort	SS	t	SD	p
Ücret	Bekâr	21	3,54	1,12	-2,23	62	<b>0,030*</b>
	Evli	43	4,13	0,94			
Terfi	Bekâr	21	2,15	0,86	-1,66	62	0,102
	Evli	43	2,56	0,94			
Amir	Bekâr	21	3,98	1,12	-0,20	62	0,839
	Evli	43	4,03	1,06			
Ücret Dışı İmkanlar	Bekâr	21	3,54	1,34	-1,68	62	0,098
	Evli	43	4,15	1,36			
Ödüllendirme	Bekâr	21	2,57	1,20	-2,58	62	<b>0,012*</b>
	Evli	43	3,35	1,10			
Çalışma Koşulları	Bekâr	21	2,51	0,96	-0,99	62	0,328
	Evli	43	2,78	1,04			
İş Arkadaşları	Bekâr	21	3,55	1,02	-2,09	62	0,041
	Evli	43	4,11	1,01			
İşin Niteliği	Bekâr	21	4,17	1,41	-0,04	62	0,966
	Evli	43	4,18	1,09			
<b>İş Tatmini</b>	<b>Bekâr</b>	<b>21</b>	<b>3,29</b>	<b>0,65</b>	<b>-2,44</b>	<b>62</b>	<b>0,018*</b>
	<b>Evli</b>	<b>43</b>	<b>3,68</b>	<b>0,59</b>			

\*p<0.05

**Ölçek:** 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Pek katılmıyorum, 4=Biraz Katılıyorum, 5=Katılıyorum, 6=Tamamen katılıyorum

Çalışanların medeni durumlarının iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik yapılan çalışmalarda, çok fazla anlamlı ilişki bulunamamasına karşın sınırlı da olsa, evli çalışanların bekâr çalışanlara kıyasla iş tatmininin daha fazla olduğuna yönelik bulgular da mevcuttur. Araştırmada elde edilen bulgular, medeni durum ile iş tatmini arasında ilişkinin olduğuna yönelik sınırlı araştırmaları destekler bir özellik göstermektedir.

Tablo 3.17'nin anlamlılık sütunundaki değerlerden devamlılık bağlılığı ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır ( $t = 2,57, p < 0,05$ ). Duygusal bağlılık ( $t = -0,24, p > 0,05$ ) ve normatif bağlılık ( $t = -0,68, p > 0,05$ ) ile medeni durum arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

**TABLO 3.17. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN MEDENİ DURUM BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRILMASI**

Boyutlar	Gruplar	n	Ort	SS	t	SD	p
Duygusal Bağlılık	Bekâr	21	3,48	0,79	-0,24	62	0,814
	Evli	43	3,52	0,63			
Devamlılık Bağlılığı	Bekâr	21	4,02	0,67	2,57	62	<b>0,013*</b>
	Evli	43	3,51	0,78			
Normatif Bağlılık	Bekâr	21	2,10	0,51	-0,68	62	0,496
	Evli	43	2,21	0,67			

\* $p < 0,05$

**Ölçek:** 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Çalışanların devamlılık bağlılığı düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaştığı ve bekâr çalışanların devamlılık bağlılığı düzeyinin (Ort = 4,02) evlilerden (Ort = 3,51) daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, bekâr çalışanların evli çalışanlara kıyasla Bankada çalışmaya daha çok ihtiyaç duyduklarını söylemek mümkündür.

Literatürde, evli olan çalışanların, ailelerine karşı maddi sorumlulukları olduğu için yatırımlarını kaybetme ve işsiz kalma tehlikesini göze almak istemeyecekleri, bu nedenle de örgütsel bağlılıklarının artacağı belirtilmektedir. Söz konusu bulgunun, çalışanın daha çok devamlılık bağlılığı ile ilgili olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgunun literatürün aksine sonuçlanmasının, özellikle, anketin yapıldığı dönemdeki küresel ekonomik krizden

kaynaklanabileceği, alternatif iş olanaklarının sınırlı olmasının ve Bankanın faaliyet alanının daha çok kendine özgü olmasının bekâr çalışanların Bankadaki görevlerine devam etmelerinde daha çok etkisinin olduğu düşünülmektedir.

### **3.2.5.2. Yaş, Eğitim Durumu, Hizmet Süresi ve Unvadaki Hizmet Süresi Temelli Karşılaştırmalar**

Anket katılımcılarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının yaşa, eğitim durumuna, hizmet süresine ve unvadaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, yapılan ANOVA ile sınınanmıştır. Gruplar arası ve grup içi serbestlik dereceleri, ortalama kareler sonuçları, ANOVA sonucunda elde edilen  $F$  ve  $p$  istatistikleri ile bağımlı değişkende bağımsız değişkenin etkisiyle açıklanan varyansı gösteren eta kare değerleri ANOVA tablolarında sunulmuştur. Ayrıca ANOVA sonucunda anlamlı farklılık gösteren ölçeklerde Scheffe testi kullanılarak 0,05 anlamlılık derecesinde ikili karşılaştırmalar yapılmıştır.

#### **3.2.5.2.1. Yaş İle İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular**

Ankette, katılımcılara 18-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46-50, 51-55 ve 56 ve üzeri yaş gruplarından hangisine dahil oldukları sorulmuş, elde edilen cevaplar doğrultusunda 36-40 yaş grubuna dahil olan 5 kişinin olduğu, 56 ve üzeri yaş grubuna dahil olan hiç bir katılımcının olmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle, analizlerde daha anlamlı sonuçlar elde edebilmek için bu gruplar en yakın gruba birleştirilmiş ve sonuç olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık konusundaki görüşlerin katılımcıların yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizinde, Tablo 3.18 ve Tablo 3.19'da görüleceği üzere 18-30, 31-40, 41-50 ve 51 ve üzeri yaş grupları kullanılmıştır. Bu yaş gruplarında sırasıyla 11, 22, 20 ve 11 katılımcı bulunmaktadır.

**TABLO 3.18. İŞ TATMİNİNİN ANALİZİ İÇİN YENİDEN DÜZENLENEN YAŞ GRUPLARINA İLİŞKİN KATILIMCI SAYILARI, ORTALAMALAR VE STANDART SAPMALAR**

	Yaş	n	Ort	SS
<b>Ücret</b>	18-30 arası	11	4,09	1,20
	31-40 arası	22	4,16	0,95
	41-50 arası	20	3,64	1,08
	51 ve üzeri	11	3,86	0,89
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>3,93</b>	<b>1,03</b>
<b>Terfi</b>	18-30 arası	11	2,50	0,74
	31-40 arası	22	2,25	0,97
	41-50 arası	20	2,61	1,07
	51 ve üzeri	11	2,36	0,74
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>2,43</b>	<b>0,93</b>
<b>Amir</b>	18-30 arası	11	4,23	0,87
	31-40 arası	22	3,82	1,24
	41-50 arası	20	4,29	0,87
	51 ve üzeri	11	3,70	1,18
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>4,02</b>	<b>1,07</b>
<b>Ücret Dışı İmkânlar</b>	18-30 arası	11	3,61	1,63
	31-40 arası	22	4,41	0,99
	41-50 arası	20	3,82	1,53
	51 ve üzeri	11	3,61	1,41
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>3,95</b>	<b>1,38</b>
<b>Ödüllendirme</b>	18-30 arası	11	3,36	1,30
	31-40 arası	22	3,32	1,15
	41-50 arası	20	2,78	1,14
	51 ve üzeri	11	2,94	1,22
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>3,09</b>	<b>1,18</b>

**Ölçek:** 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Pek katılmıyorum, 4=Biraz Katılıyorum, 5=Katılıyorum, 6=Tamamen katılıyorum



**TABLO 3.18. İŞ TATMİNİNİN ANALİZİ İÇİN YENİDEN DÜZENLENEN YAŞ GRUPLARINA İLİŞKİN KATILIMCI SAYILARI, ORTALAMALAR VE STANDART SAPMALAR (DEVAM)**

<b>Çalışma Koşulları</b>	18-30 arası	11	2,67	1,00
	31-40 arası	22	2,35	0,86
	41-50 arası	20	3,08	1,06
	51 ve üzeri	11	2,67	1,12
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>2,69</b>	<b>1,02</b>
<b>İş Arkadaşları</b>	18-30 arası	11	3,55	1,17
	31-40 arası	22	3,84	1,05
	41-50 arası	20	4,05	0,80
	51 ve üzeri	11	4,25	1,25
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>3,93</b>	<b>1,04</b>
<b>İşin Niteliği</b>	18-30 arası	11	3,73	1,23
	31-40 arası	22	3,86	1,24
	41-50 arası	20	4,48	1,11
	51 ve üzeri	11	4,70	0,99
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>4,18</b>	<b>1,20</b>
<b>İş Tatmini</b>	18-30 arası	11	3,49	0,81
	31-40 arası	22	3,52	0,59
	41-50 arası	20	3,63	0,57
	51 ve üzeri	11	3,56	0,72
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>3,55</b>	<b>0,63</b>

**Ölçek:** 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Pek katılmıyorum, 4=Biraz Katılıyorum, 5=Katılıyorum, 6=Tamamen katılıyorum

**TABLO 3.19. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ANALİZİ İÇİN YENİDEN DÜZENLENEN YAŞ GRUPLARINA İLİŞKİN KATILIMCI SAYILARI, ORTALAMALAR VE STANDART SAPMALAR**

	Yaş	n	Ort	SS
<b>Duygusal Bağlılık</b>	18-30 arası	11	3,29	0,62
	31-40 arası	22	3,47	0,60
	41-50 arası	20	3,81	0,73
	51 ve üzeri	11	3,24	0,68
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>3,51</b>	<b>0,68</b>
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	18-30 arası	11	3,64	0,62
	31-40 arası	22	3,90	0,56
	41-50 arası	20	3,46	0,84
	51 ve üzeri	11	3,65	1,08
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>3,67</b>	<b>0,78</b>
<b>Normatif Bağlılık</b>	18-30 arası	11	2,20	0,29
	31-40 arası	22	2,35	0,68
	41-50 arası	20	2,15	0,70
	51 ve üzeri	11	1,82	0,50
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>2,17</b>	<b>0,62</b>

**Ölçek:** 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Tablo 3.20’de gösterilen sonuçlara göre iş tatmininin alt boyutlarında elde edilen cevaplar, katılımcıların yaş grubuna bağlı olarak istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p > 0,05$ ). Buna göre, araştırmada elde edilen veriler, yaşın çalışanların iş tatminini ve alt boyutlarını etkilemediğini ve iş tatmininin çalışanların yaşından bağımsız olduğunu göstermektedir.

**TABLO 3.20. İŞ TATMİNİNİN YAŞ BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRILMASI**

Boyutlar		Ortalama				
		SD	Kareler	F	P	$\eta^2$
Ücret	Gruplar arası	3	1,07			
	Grup içi	60	1,06	1,00	0,397	0,048
	Toplam	63				
Terfi	Gruplar arası	3	0,49			
	Grup içi	60	0,87	0,56	0,641	0,027
	Toplam	63				
Amir	Gruplar arası	3	1,30			
	Grup içi	60	1,14	1,14	0,341	0,054
	Toplam	63				
Ücret Dışı İmkanlar	Gruplar arası	3	2,53			
	Grup içi	60	1,86	1,36	0,264	0,064
	Toplam	63				
Ödüllendirme	Gruplar arası	3	1,37			
	Grup içi	60	1,40	0,98	0,410	0,047
	Toplam	63				
Çalışma Koşulları	Gruplar arası	3	1,89			
	Grup içi	60	0,99	1,90	0,139	0,087
	Toplam	63				
İş Arkadaşları	Gruplar arası	3	1,07			
	Grup içi	60	1,08	0,99	0,401	0,047
	Toplam	63				
İşin Niteliği	Gruplar arası	3	3,07			
	Grup içi	60	1,35	2,28	0,088	0,102
	Toplam	63				
<b>İş Tatmini</b>	<b>Gruplar arası</b>	<b>3</b>	<b>0,06</b>			
	<b>Grup içi</b>	<b>60</b>	<b>0,42</b>	<b>0,15</b>	<b>0,927</b>	<b>0,008</b>
	<b>Toplam</b>	<b>63</b>				

\*p>0.05

**Ölçek:** 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Pek katılmıyorum, 4=Biraz Katılıyorum, 5=Katılıyorum, 6=Tamamen katılıyorum

Literatürde, iş tatmini ile çalışanın yaşı arasında aynı yönlü bir ilişkinin varlığı genel olarak kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, yaş arttıkça iş tatmininin de arttığı varsayılmaktadır. Ancak, bu ilişkinin bulunmadığına ilişkin

çalışmalar da mevcuttur. Araştırmamızda da, iş tatmini ile yaş arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunamamıştır. Bu haliyle çalışma sonuçları, literatürün geneline uygun bulgulara sahip değildir.

Tablo 3.21’de gösterilen sonuçlara göre ise, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında elde edilen cevapların iş tatmini boyutlarında olduğu gibi katılımcıların yaş grubuna bağlı olarak istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ( $p > 0,05$ ).

**TABLO 3.21. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN YAŞ BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRILMASI**

Boyutlar		Ortalama				
		SD	Kareler	F	p	$\eta^2$
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	3	1,05			
	Grup içi	60	0,44	2,40	<b>0,076*</b>	0,107
	Toplam	63				
Devamlılık Bağlılığı	Gruplar arası	3	0,70			
	Grup içi	60	0,60	1,17	<b>0,330*</b>	0,055
	Toplam	63				
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	3	0,70			
	Grup içi	60	0,37	1,89	<b>0,141*</b>	0,086
	Toplam	63				

\* $p > 0.05$

**Ölçek:** 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Literatürde, yaşın örgütsel bağlılığa olan etkisi net olarak belirlenememiş olmakla birlikte, yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair karmaşık sonuçlara ulaşılmıştır. Bu araştırmada yapılan analiz sonucunda ise, yaşın bağlılık boyutları ile herhangi bir ilişkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### **3.2.5.2.2. Eğitim Durumu İle İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular**

Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını tanımlayan alt boyutları ile eğitim durumu arasındaki ilişki ANOVA yardımıyla incelenmiştir. Söz konusu analiz öncesinde eğitim durumu gruplarının yeniden belirlenmesine gerek duyulmuştur. Ankette, katılımcılara ilköğretim, lise, ön lisans, lisans ve lisans üstü eğitim durumu gruplarından hangisine dahil oldukları sorulmuş, elde edilen cevaplar doğrultusunda ilköğretim mezunu grubuna dahil olan hiç kimsenin ankete katılım göstermediği belirlenmiştir. Buna göre eğitim durumları, Tablo 3.22 ve Tablo 3.23'te de görüleceği üzere "lise ve dengi okul", "ön lisans", "lisans" ve "lisans üstü" olmak üzere dört grup altında incelenmiştir. Bu eğitim durumu gruplarında, sırasıyla 8, 6, 32 ve 18 katılımcı bulunmaktadır.

**TABLO 3.22. İŞ TATMİNİNİN ANALİZİ İÇİN YENİDEN DÜZENLENEN EĞİTİM DURUMU GRUPLARINA İLİŞKİN KATILIMCI SAYILARI, ORTALAMALAR VE STANDART SAPMALAR**

	Eğitim Durumu	n	Ort	SS
Ücret	Lise ve dengi okul	8	3,69	1,14
	Ön lisans	6	3,92	1,50
	Lisans	32	3,81	,89
	Lisans üstü	18	4,26	1,07
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>3,93</b>	<b>1,03</b>
Terfi	Lise ve dengi okul	8	3,00	0,78
	Ön lisans	6	2,83	1,03
	Lisans	32	2,36	,91
	Lisans üstü	18	2,15	0,89
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>2,43</b>	<b>0,93</b>
Amir	Lise ve dengi okul	8	4,25	1,46
	Ön lisans	6	4,38	0,85
	Lisans	32	4,15	0,92
	Lisans üstü	18	3,56	1,13
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>4,02</b>	<b>1,07</b>
Ücret Dışı İmkanlar	Lise ve dengi okul	8	3,33	1,65
	Ön lisans	6	4,17	1,33
	Lisans	32	3,88	1,35
	Lisans üstü	18	4,28	1,31
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>3,95</b>	<b>1,38</b>

**Ölçek:** 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Pek katılmıyorum, 4=Biraz Katılıyorum, 5=Katılıyorum, 6=Tamamen katılıyorum

**TABLO 3.22. İŞ TATMİNİNİN ANALİZİ İÇİN YENİDEN DÜZENLENEN EĞİTİM DURUMU GRUPLARINA İLİŞKİN KATILIMCI SAYILARI, ORTALAMALAR VE STANDART SAPMALAR (DEVAM)**

<b>Ödüllendirme</b>	Lise ve dengi okul	8	3,54	1,71
	Ön lisans	6	2,89	1,11
	Lisans	32	2,98	1,14
	Lisans üstü	18	3,17	1,05
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>3,09</b>	<b>1,18</b>
<b>Çalışma Koşulları</b>	Lise ve dengi okul	8	3,46	1,52
	Ön lisans	6	3,06	1,06
	Lisans	32	2,73	,83
	Lisans üstü	18	2,15	,81
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>2,69</b>	<b>1,02</b>
<b>İş Arkadaşları</b>	Lise ve dengi okul	8	4,31	1,38
	Ön lisans	6	4,29	1,22
	Lisans	32	3,97	0,94
	Lisans üstü	18	3,56	,94
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>3,93</b>	<b>1,04</b>
<b>İşin Niteliği</b>	Lise ve dengi okul	8	5,06	,70
	Ön lisans	6	4,00	1,38
	Lisans	32	4,37	1,14
	Lisans üstü	18	3,50	1,11
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>4,18</b>	<b>1,20</b>
<b>İş Tatmini</b>	Lise ve dengi okul	8	3,87	1,00
	Ön lisans	6	3,72	0,96
	Lisans	32	3,56	0,46
	Lisans üstü	18	3,34	0,56
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>3,55</b>	<b>0,63</b>

**Ölçek:** 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Pek katılmıyorum, 4=Biraz Katılıyorum, 5=Katılıyorum, 6=Tamamen katılıyorum

**TABLO 3.23. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ANALİZİ İÇİN YENİDEN DÜZENLENEN EĞİTİM DURUMU GRUPLARINA İLİŞKİN KATILIMCI SAYILARI, ORTALAMALAR VE STANDART SAPMALAR**

	Eğitim Durumu	n	Ort	SS
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Lise ve dengi okul	8	3,90	0,65
	Ön lisans	6	3,42	0,94
	Lisans	32	3,52	0,71
	Lisans üstü	18	3,33	0,51
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>3,51</b>	<b>0,68</b>
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	Lise ve dengi okul	8	3,48	1,14
	Ön lisans	6	3,33	1,08
	Lisans	32	3,68	0,72
	Lisans üstü	18	3,87	0,56
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>3,67</b>	<b>0,78</b>
<b>Normatif Bağlılık</b>	Lise ve dengi okul	8	1,97	0,28
	Ön lisans	6	2,30	0,62
	Lisans	32	2,06	0,52
	Lisans üstü	18	2,42	0,83
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>2,17</b>	<b>0,62</b>

**Ölçek:** 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Eğitim durumuna ilişkin grupların yeniden belirlenmesi sonrasında yapılan ANOVA sonuçları Tablo 3.24'te ve Tablo 3.26'da sunulmaktadır. Tablo 3.24'ün anlamlılık sütunundaki değerlerden çalışma koşulları ve işin niteliği ile eğitim durumu arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Çalışma koşulları boyutunun eta kare ( $\eta^2$ ) değeri incelendiğinde ise, eğitim durumunun çalışma koşulları boyutuna ilişkin maddelerdeki varyasyonun 0,166'sını açıkladığı görülmektedir. Benzer şekilde, işin niteliği boyutunun eta kare ( $\eta^2$ ) değeri incelendiğinde, eğitim durumunun işin niteliği boyutuna ilişkin maddelerdeki varyasyonun 0,176'sını



açıkladığı görülmektedir. Bu nedenle, eğitim durumu değişkeninin çalışma koşulları ve işin niteliği boyutlarındaki varyasyonu açıklamadaki etkisinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. İş tatmininin genel ortalaması ile eğitim durumu arasında ise anlamlı bir ilişki elde edilememiştir ( $p > 0,05$ ).

**TABLO 3.24. İŞ TATMİNİNİN EĞİTİM DURUMU BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRILMASI**

Boyutlar		Ortalama				
		SD	Kareler	F	P	$\eta^2$
Ücret	Gruplar arası	3	0,97	0,91	0,440	0,044
	Grup içi	60	1,07			
	Toplam	63				
Terfi	Gruplar arası	3	1,71	2,10	0,110	0,095
	Grup içi	60	0,81			
	Toplam	63				
Amir	Gruplar arası	3	1,86	1,68	0,181	0,077
	Grup içi	60	1,11			
	Toplam	63				
Ücret Dışı İmkanlar	Gruplar arası	3	1,81	0,95	0,420	0,046
	Grup içi	60	1,90			
	Toplam	63				
Ödüllendirme	Gruplar arası	3	0,79	0,55	0,648	0,027
	Grup içi	60	1,43			
	Toplam	63				
Çalışma Koşulları	Gruplar arası	3	3,62	3,99	<b>0,012*</b>	0,166
	Grup içi	60	0,91			
	Toplam	63				
İş Arkadaşları	Gruplar arası	3	1,51	1,43	0,243	0,067
	Grup içi	60	1,06			
	Toplam	63				
İşin Niteliği	Gruplar arası	3	5,29	4,28	<b>0,008*</b>	0,176
	Grup içi	60	1,24			
	Toplam	63				
İş Tatmini	<b>Gruplar arası</b>	<b>3</b>	<b>0,60</b>	<b>1,53</b>	<b>0,217</b>	<b>0,071</b>
	<b>Grup içi</b>	<b>60</b>	<b>0,39</b>			
	<b>Toplam</b>	<b>63</b>				

\*p<0.05

**Ölçek:** 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Pek katılmıyorum, 4=Biraz Katılıyorum, 5=Katılıyorum, 6=Tamamen katılıyorum

Öğrenim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülen boyutlarda farklılığın hangi öğrenim grupları arasında olduğunu görmek amacıyla Scheffe testi kullanılarak ikili karşılaştırmalar yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.25'te gösterilmiştir.

**TABLO 3.25. İŞ TATMİNİ BOYUTLARININ EĞİTİM DURUMUNA GÖRE ORTALAMALARI**

Boyutlar	Öğrenim Durumuna Göre Ortalamalar			
	Lise ve Dengi Okul	Ön Lisans	Lisans	Lisans üstü
Çalışma Koşulları	3,46 a	3,06 a,b	2,73 a,b	2,15 b
İşin Niteliği	5,06 a	4,00 a,b	4,37 a,b	3,50 b

**Not:** Aynı satırdaki farklı alt simgeler Scheffe testi sonucuna göre anlamlı farklılık ( $p < 0,05$ ) gösteren ortalamaları belirtmektedir.

**Ölçek:** 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Pek katılmıyorum, 4=Biraz Katılıyorum, 5=Katılıyorum, 6=Tamamen katılıyorum

Katılımcılardan öğrenim durumuna ilişkin elde edilen Scheffe testi sonuçları incelendiğinde; lise ve dengi okul mezunu çalışanların çalışma koşulları ve işin niteliği konusundaki tatmin düzeyleri, lisans üstü eğitim seviyesine sahip çalışanlarından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre, çalışanların çalışma koşulları ve işin niteliği ile ilgili tatmin düzeylerine bakıldığında, lise ve dengi okul mezunlarının (Ort = 3,46 ve Ort= 5,06) lisans üstü eğitime sahip çalışanlardan (Ort = 2,15 ve Ort= 3,50) daha çok memnuniyet duydukları görülmektedir. Bunun yanında, ön lisans ve lisans mezunlarının, hem lise ve dengi okul mezunlarından hem de lisans üstü eğitim düzeyine sahip çalışanlardan çalışma koşulları ve işin niteliği alt boyutlarındaki memnuniyet düzeyleri bakımından anlamlı bir şekilde

farklılaşmadığı görülmektedir. Literatürde, iş tatmininin çalışanların eğitim düzeyi ile olan ilişkisi konusunda birbirinden farklı bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 3.26'nın anlamlılık sütunundaki değerlerden duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ya da normatif bağlılık ile eğitim durumu arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle, eğitim durumunun çalışanların bağlılık düzeylerini etkilemediği sonucuna varılmaktadır.

**TABLO 3.26. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN EĞİTİM DURUMU BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRILMASI**

Boyutlar		Ortalama				
		SD	Kareler	F	p	$\eta^2$
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	3	0,60			
	Grup içi	60	0,46	1,31	<b>0,278*</b>	0,062
	Toplam	63				
Devamlılık Bağlılığı	Gruplar arası	3	0,57			
	Grup içi	60	0,60	0,94	<b>0,429*</b>	0,045
	Toplam	63				
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	3	0,63			
	Grup içi	60	0,38	1,66	<b>0,185*</b>	0,077
	Toplam	63				

\* $p > 0.05$

**Ölçek:** 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Literatürde, eğitim düzeyi yükseldikçe, iş hayatına ve işe yüklenen anlamın arttığı ve beklentilerin yükseldiği, bu nedenle de bağlılık ile eğitim düzeyi arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu genel olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, eğitim düzeyi düşük olan çalışanların, başka bir örgütte iş bulma olanağının görece düşük olmasından dolayı mevcut örgütüne daha içten duygularla bağlanması beklenmektedir. Araştırmada elde edilen bulgular

değerlendirildiğinde, eğitim düzeyine ilişkin literatürü desteklemeyen bir sonuca ulaşıldığı görülmektedir.

### **3.2.5.2.3. Hizmet Süresi İle İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular**

Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını tanımlayan alt boyutlar ile çalışanların Bankadaki hizmet süresi arasındaki ilişki ANOVA yardımıyla incelenmiştir. Söz konusu analiz kapsamında, 0-1 yıl hizmeti bulunan katılımcı olmadığı, 31 yıl ve üzeri hizmeti bulunan sadece 1 katılımcı olması sebebiyle Scheffe testinin ilgili hizmet süresi grubuna uygulanamayacağı dikkate alınarak hizmet grupları yeniden belirlenmiştir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık konusundaki görüşlerin katılımcıların hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizinde Tablo 3.27 ve Tablo 3.28'de görüleceği üzere 0-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21-25 ve 26 yıl ve üzeri hizmet süresi grupları kullanılmıştır. Bu hizmet süresi gruplarında sırasıyla 14, 11, 7, 7, 13 ve 12 katılımcı bulunmaktadır.

**TABLO 3.27. İŞ TATMİNİNİN ANALİZİ İÇİN YENİDEN DÜZENLENEN HİZMET SÜRESİ GRUPLARINA İLİŞKİN KATILIMCI SAYILARI, ORTALAMALAR VE STANDART SAPMALAR**

	Hizmet Süresi	n	Ort	SS
Ücret	0-5 yıl	14	3,89	1,05
	6-10 yıl	11	4,59	0,77
	11-15 yıl	7	3,86	0,97
	16-20 yıl	7	3,50	1,48
	21-25 yıl	13	3,79	1,07
	26 yıl ve üzeri	12	3,83	0,82
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>3,93</b>	<b>1,03</b>
Terfi	0-5 yıl	14	2,30	0,79
	6-10 yıl	11	2,43	1,07
	11-15 yıl	7	2,14	0,75
	16-20 yıl	7	2,50	1,09
	21-25 yıl	13	2,42	1,11
	26 yıl ve üzeri	12	2,69	0,83
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>2,43</b>	<b>0,93</b>
Amir	0-5 yıl	14	4,05	1,00
	6-10 yıl	11	3,84	1,13
	11-15 yıl	7	4,00	1,04
	16-20 yıl	7	3,54	1,49
	21-25 yıl	13	4,23	0,83
	26 yıl ve üzeri	12	4,19	1,19
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>4,02</b>	<b>1,07</b>
Ücret Dışı İmkanlar	0-5 yıl	14	3,95	1,36
	6-10 yıl	11	3,79	1,22
	11-15 yıl	7	5,38	0,52
	16-20 yıl	7	3,52	1,07
	21-25 yıl	13	4,36	1,43
	26 yıl ve üzeri	12	3,06	1,33
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>3,95</b>	<b>1,38</b>
Ödüllendirme	0-5 yıl	14	3,31	1,21
	6-10 yıl	11	3,09	1,27
	11-15 yıl	7	3,62	1,15
	16-20 yıl	7	2,90	0,88
	21-25 yıl	13	2,79	1,18
	26 yıl ve üzeri	12	2,97	1,34
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>3,09</b>	<b>1,18</b>

**Ölçek:** 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Pek katılmıyorum, 4=Biraz Katılıyorum, 5=Katılıyorum, 6=Tamamen katılıyorum

**TABLO 3.27. İŞ TATMİNİNİN ANALİZİ İÇİN YENİDEN DÜZENLENEN HİZMET SÜRESİ GRUPLARINA İLİŞKİN KATILIMCI SAYILARI, ORTALAMALAR VE STANDART SAPMALAR (DEVAM)**

	Hizmet Süresi	n	Ort	SS
<b>Çalışma Koşulları</b>	0-5 yıl	14	2,64	0,91
	6-10 yıl	11	2,09	0,76
	11-15 yıl	7	2,19	1,09
	16-20 yıl	7	2,86	0,63
	21-25 yıl	13	2,74	1,06
	26 yıl ve üzeri	12	3,42	1,10
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>2,69</b>	<b>1,02</b>
<b>İş Arkadaşları</b>	0-5 yıl	14	3,54	1,24
	6-10 yıl	11	4,07	0,95
	11-15 yıl	7	3,46	0,59
	16-20 yıl	7	3,61	0,96
	21-25 yıl	13	4,17	0,70
	26 yıl ve üzeri	12	4,44	1,24
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>3,93</b>	<b>1,04</b>
<b>İşin Niteliği</b>	0-5 yıl	14	3,84	1,19
	6-10 yıl	11	3,34	1,01
	11-15 yıl	7	3,75	1,29
	16-20 yıl	7	4,32	1,11
	21-25 yıl	13	4,79	1,25
	26 yıl ve üzeri	12	4,83	0,67
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>4,18</b>	<b>1,20</b>
<b>İş Tatmini</b>	0-5 yıl	14	3,46	0,78
	6-10 yıl	11	3,45	0,62
	11-15 yıl	7	3,53	0,55
	16-20 yıl	7	3,37	0,51
	21-25 yıl	13	3,70	0,54
	26 yıl ve üzeri	12	3,73	0,71
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>3,55</b>	<b>0,63</b>

**Ölçek:** 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Pek katılmıyorum, 4=Biraz Katılıyorum, 5=Katılıyorum, 6=Tamamen katılıyorum

**TABLO 3.28. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ANALİZİ İÇİN YENİDEN DÜZENLENEN HİZMET SÜRESİ GRUPLARINA İLİŞKİN KATILIMCI SAYILARI, ORTALAMALAR VE STANDART SAPMALAR**

	Hizmet Süresi	n	Ort	SS
<b>Duygusal Bağlılık</b>	0-5 yıl	14	3,43	0,57
	6-10 yıl	11	3,27	0,50
	11-15 yıl	7	3,29	0,93
	16-20 yıl	7	3,69	0,63
	21-25 yıl	13	3,79	0,75
	26 yıl ve üzeri	12	3,51	0,73
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>3,51</b>	<b>0,68</b>
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	0-5 yıl	14	3,86	0,45
	6-10 yıl	11	3,47	0,74
	11-15 yıl	7	4,07	0,29
	16-20 yıl	7	3,62	0,68
	21-25 yıl	13	3,97	0,70
	26 yıl ve üzeri	12	3,13	1,12
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>3,67</b>	<b>0,78</b>
<b>Normatif Bağlılık</b>	0-5 yıl	14	2,20	0,28
	6-10 yıl	11	2,45	0,71
	11-15 yıl	7	2,32	0,83
	16-20 yıl	7	2,07	0,53
	21-25 yıl	13	2,04	0,91
	26 yıl ve üzeri	12	2,00	0,30
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>2,17</b>	<b>0,62</b>

**Ölçek:** 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Tablo 3.29'da gösterilen ANOVA sonuçlarına göre iş tatmininin ücret dışı imkânlar, çalışma koşulları ve işin niteliği boyutlarında elde edilen cevaplar, katılımcıların hizmet süresi grubuna bağlı olarak istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Diğer boyutlar ile hizmet süresi arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.



**TABLO 3.29. İŞ TATMİNİNİN HİZMET SÜRESİ BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRILMASI**

Boyutlar		Ortalama				
		SD	Kareler	F	p	$\eta^2$
Ücret	Gruplar arası	5	1,31			
	Grup içi	58	1,04	1,25	0,296	0,098
	Toplam	63				
Terfi	Gruplar arası	5	0,33			
	Grup içi	58	0,90	0,36	0,873	0,030
	Toplam	63				
Amir	Gruplar arası	5	0,59			
	Grup içi	58	1,19	0,49	0,783	0,041
	Toplam	63				
Ücret Dışı İmkanlar	Gruplar arası	5	5,53			
	Grup içi	58	1,58	3,50	<b>0,008*</b>	0,232
	Toplam	63				
Ödüllendirme	Gruplar arası	5	0,83			
	Grup içi	58	1,45	0,58	0,718	0,047
	Toplam	63				
Çalışma Koşulları	Gruplar arası	5	2,46			
	Grup içi	58	0,91	2,69	<b>0,030*</b>	0,188
	Toplam	63				
İş Arkadaşları	Gruplar arası	5	1,70			
	Grup içi	58	1,02	1,66	0,159	0,125
	Toplam	63				
İşin Niteliği	Gruplar arası	5	4,15			
	Grup içi	58	1,20	3,47	<b>0,008*</b>	0,230
	Toplam	63				
İş Tatmini	Gruplar arası	5	0,23			
	Grup içi	58	0,42	0,56	0,732	0,046
	Toplam	63				

\*p<0.05

**Ölçek:** 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Pek katılmıyorum, 4=Biraz Katılıyorum, 5=Katılıyorum, 6=Tamamen katılıyorum

Bu boyutların eta kare ( $\eta^2$ ) değerleri incelendiğinde ise, hizmet süresinin ücret dışı imkânlar boyutuna ilişkin maddelerdeki varyasyonun 0,232, çalışma koşulları boyutuna ilişkin maddelerdeki varyasyonun 0,188 ve işin

niteliği boyutuna ilişkin maddelerdeki varyasyonun ise 0,230 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu nedenle, hizmet süresi değişkeninin ilgili boyutlardaki varyasyonu açıklamadaki etkisinin güçlü olduğu söylenebilir.

İş tatmininin genel ortalaması ile hizmet süresi arasında ise anlamlı bir ilişki elde edilememiştir ( $p > 0,05$ ).

Hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülen boyutlardaki farklılığın hangi hizmet süresi grupları arasında olduğunu görmek amacıyla Scheffe testi kullanılarak ikili karşılaştırmalar yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.30'da gösterilmiştir.

**TABLO 3.30.İŞ TATMİNİ BOYUTLARININ HİZMET SÜRESİNE GÖRE ORTALAMALARI**

Boyutlar	Hizmet Süresine Göre Ortalamalar					
	0 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - ...
Ücret Dışı İmkânlar	3,95 a,b	3,79 a,b	5,38 a	3,52 a,b	4,36 a,b	3,06 b
Çalışma Koşulları	2,64 a	2,09 a	2,19 a	2,86 a	2,74 a	3,42 a
İşin Niteliği	3,84 a	3,34 a	3,75 a	4,32 a	4,79 a	4,83 a

**Not:** Aynı satırdaki farklı alt simgeler Scheffe testi sonucuna göre anlamlı farklılık ( $p < 0,05$ ) gösteren ortalamaları belirtmektedir.

**Ölçek:** 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Pek katılmıyorum, 4=Biraz Katılıyorum, 5=Katılıyorum, 6=Tamamen katılıyorum

Hizmet süresi bağlamında elde edilen sonuçlar incelendiğinde; hizmet süresi gruplarının iş tatmininin çalışma koşulları ve işin niteliği alt boyutları bağlamında birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu nedenle, hizmet süresinin iş tatmini ile yalnızca ücret dışı imkânlar boyutunda anlamlı bir ilişkisinin bulunduğu sonucuna varılmaktadır. Buna göre, çalışanların ücret dışı imkânlar boyutuna ilişkin tatmin düzeylerine bakıldığında, 11-15 yıl (Ort = 5,38) hizmeti olan katılımcıların 26 yıl ve üzeri

(Ort = 3,06) hizmet süresine sahip katılımcılara kıyasla iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun yanında, 0-5 yıl, 6-10 yıl, 16-20 yıl ve 21-25 yıl hizmete sahip katılımcıların ücret dışı imkânlar boyutundaki tatmin düzeyleri, 11-20 yıl ve 26 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip çalışanlarınkinden anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

Literatüre göre, iş tatmini ile çalışanın hizmet süresi arasındaki ilişki çok açık değildir. Bazı araştırmacılar, çalışanın hizmet süresi ile iş tatmini arasında aynı yönlü bir ilişkinin var olduğunu ifade ederken, bazı araştırmacılar da söz konusu ilişkinin doğrusal bir özellik göstermediğini, hizmet süresine göre farklı gereksinimlerin ön plana çıktığını belirtmektedir. Bunun yanında, hizmet süresi ile iş tatmini arasında bir ilişkinin bulunmadığını belirten araştırmacılar da bulunmaktadır.

Tablo 3.31'de gösterilen ANOVA sonuçlarına göre devamlılık bağlılığı boyutunda elde edilen cevaplar katılımcıların hizmet süresi grubuna bağlı olarak istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile hizmet süresi arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir. Devamlılık bağlılığı boyutunun eta kare ( $\eta^2$ ) değeri incelendiğinde ise, hizmet süresinin devamlılık bağlılığı boyutuna ilişkin maddelerdeki varyasyonun 0,181 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu nedenle, hizmet süresi değişkeninin devamlılık bağlılığı boyutundaki varyasyonu açıklamadaki etkisinin güçlü olduğu söylenebilir.

**TABLO 3.31. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN HİZMET SÜRESİ BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRILMASI**

Boyutlar		Ortalama				
		SD	Kareler	F	p	$\eta_p^2$
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	5	0,47			
	Grup içi	58	0,47	1,01	0,421	0,080
	Toplam	63				
Devamlılık Bağlılığı	Gruplar arası	5	1,37			
	Grup içi	58	0,54	2,56	<b>0,037*</b>	0,181
	Toplam	63				
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	5	0,34			
	Grup içi	58	0,39	0,87	0,510	0,069
	Toplam	63				

\*p<0.05

**Ölçek:** 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülen devamlılık bağlılığı boyutundaki farklılığın hangi hizmet süresi grupları arasında olduğunu görmek amacıyla Scheffe testi kullanılarak ikili karşılaştırmalar yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.31'de gösterilmiştir.

**TABLO 3.32. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARININ HİZMET SÜRESİNE GÖRE ORTALAMALARI**

Boyutlar	Hizmet Süresine Göre Ortalamalar					
	0 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - ...
Devamlılık Bağlılığı	3,86 a	3,47 a	4,07 a	3,62 a	3,97 a	3,13 a

**Not:** Aynı satırdaki farklı alt simgeler Scheffe testi sonucuna göre anlamlı farklılık ( $p < 0,05$ ) gösteren ortalamaları belirtmektedir.

**Ölçek:** 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Scheffe testi kullanılarak hizmet süresi bağlamında elde edilen sonuçlar incelendiğinde; hizmet süresi gruplarının devamlılık bağlılığı

boyutunda bağlamında birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu nedenle, hizmet süresinin örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı sonucuna varılmaktadır.

#### **3.2.5.2.4. Unvandaki Hizmet Süresi İle İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular**

Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını tanımlayan alt boyutlar ile unvandaki hizmet süresi arasındaki ilişki ANOVA yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.33 ve Tablo 3.35'te sunulmuştur.

Tablo 3.33'te gösterilen ANOVA sonuçlarına göre iş tatmininin çalışma koşulları ve işin niteliği boyutlarında elde edilen cevaplar katılımcıların unvandaki hizmet süresi grubuna bağlı olarak istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Diğer boyutlar ile unvandaki hizmet süresi arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu boyutların eta kare ( $\eta^2$ ) değerleri incelendiğinde ise, unvandaki hizmet süresinin çalışma koşulları boyutuna ilişkin maddelerdeki varyasyonun 0,123 ve işin niteliği boyutuna ilişkin maddelerdeki varyasyonun ise 0,191 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu nedenle, hizmet süresi değişkeninin ilgili boyutlardaki varyasyonu açıklamadaki etkisinin güçlü olduğu söylenebilir.

İş tatmininin genel ortalaması ile unvandaki hizmet süresi arasında ise anlamlı bir ilişki elde edilememiştir ( $p > 0,05$ ).

**TABLO 3.33. İŞ TATMİNİNİN UNVANDAKİ HİZMET SÜRESİ BAĞLAMINDA  
KARŞILAŞTIRILMASI**

Boyutlar		Ortalama				
		SD	Kareler	F	p	$\eta^2$
Ücret	Gruplar arası	3	2,40			
	Grup içi	60	0,99	2,42	0,075	0,108
	Toplam	63				
Terfi	Gruplar arası	3	0,67			
	Grup içi	60	0,87	0,78	0,511	0,037
	Toplam	63				
Amir	Gruplar arası	3	0,36			
	Grup içi	60	1,19	0,30	0,822	0,015
	Toplam	63				
Ücret Dışı İmkanlar	Gruplar arası	3	0,35			
	Grup içi	60	1,97	0,18	0,913	0,009
	Toplam	63				
Ödüllendirme	Gruplar arası	3	0,31			
	Grup içi	60	1,45	0,21	0,887	0,011
	Toplam	63				
Çalışma Koşulları	Gruplar arası	3	2,69			
	Grup içi	60	0,95	2,82	<b>0,047*</b>	0,123
	Toplam	63				
İş Arkadaşları	Gruplar arası	3	1,50			
	Grup içi	60	1,06	1,42	0,247	0,066
	Toplam	63				
İşin Niteliği	Gruplar arası	3	5,73			
	Grup içi	60	1,22	4,71	<b>0,005*</b>	0,191
	Toplam	63				
İş Tatmini	Gruplar arası	3	<b>0,20</b>			
	Grup içi	60	<b>0,41</b>	<b>0,50</b>	<b>0,686</b>	<b>0,024</b>
	Toplam	63				

\*p<0.05

**Ölçek:** 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Pek katılmıyorum, 4=Biraz Katılıyorum, 5=Katılıyorum, 6=Tamamen katılıyorum

Unvandaki hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülen boyutlardaki farklılığın hangi hizmet süresi grupları arasında olduğunu

görmek amacıyla Scheffe testi kullanılarak ikili karşılaştırmalar yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.34'te gösterilmiştir.

**TABLO 3.34.İŞ TATMİNİ BOYUTLARININ UNVANDAKİ HİZMET SÜRESİNE GÖRE ORTALAMALARI**

Boyutlar	Unvandaki Hizmet Süresine Göre Ortalamalar			
	0 - 3 yıl	4 - 7 yıl	8 - 11 yıl	12 yıl ve üzeri
Çalışma Koşulları	2,48 a	2,49 a	3,41 a	3,14 a
İşin Niteliği	3,53 a	4,22 a,b	4,83 b	5,00 b

**Not:** Aynı satırdaki farklı alt simgeler Scheffe testi sonucuna göre anlamlı farklılık ( $p<0,05$ ) gösteren ortalamaları belirtmektedir.

**Ölçek:** 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Pek katılmıyorum, 4=Biraz Katılıyorum, 5=Katılıyorum, 6=Tamamen katılıyorum

Unvandaki hizmet süresi bağlamında elde edilen sonuçlar incelendiğinde; unvandaki hizmet süresi gruplarının çalışma koşulları bağlamında birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu nedenle, unvandaki hizmet süresinin iş tatmini ile yalnızca işin niteliği boyutunda anlamlı bir ilişkisinin bulunduğu sonucuna varılmaktadır. Buna göre, çalışanların işin niteliği boyutuna ilişkin tatmin düzeylerine bakıldığında, unvandaki hizmet süreleri 8-11 yıl (Ort = 4,83) ve 12 yıl ve üzeri (Ort = 3,06) olan katılımcıların unvandaki hizmet süresi 0-3 yıl (Ort = 3,53) olan katılımcılara kıyasla iş tatminlerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun yanında, 0-3 yıldır aynı unvanda bulunanların, 4-7 yıldır aynı unvanda bulunanlarla anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Bunun dışında, unvandaki hizmet süreleri 4-7 yıl, 8-11 yıl ve 12 yıl ve üzeri olan katılımcıların da işin niteliği boyutunda iş tatmin düzeyleri anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

Tablo 3.35'in anlamlılık sütunundaki değerlerden duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ya da normatif bağlılık ile unvandaki hizmet süresi arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle, unvandaki hizmet süresinin çalışanların bağlılık düzeylerini etkilemediği sonucuna varılmaktadır.

**TABLO 3.35. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN UNVANDAKİ HİZMET SÜRESİ BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRILMASI**

Boyutlar		Ortalama		F	p	$\eta^2$
		SD	Kareler			
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	3	0,51	1,10	<b>0,358*</b>	0,052
	Grup içi	60	0,46			
	Toplam	63				
Devamlılık Bağlılığı	Gruplar arası	3	0,14	0,22	<b>0,882*</b>	0,011
	Grup içi	60	0,63			
	Toplam	63				
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	3	0,23	0,57	<b>0,639*</b>	0,028
	Grup içi	60	0,40			
	Toplam	63				

\* $p > 0,05$

**Ölçek:** 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Araştırma kapsamında, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarının TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü çalışanlarının bazı demografik ve iş ile ilgili özelliklerine bağlı olarak istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği, yapılan analizlerle sınınmıştır. Elde edilen sonuçlara göre gruplar arasındaki ortalama farklarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği boyutlar için elde edilen  $p$  değerleri Tablo 3.36 ve Tablo 3.37'de toplu olarak gösterilmektedir.



**TABLO 3.36. İŞ TATMİNİNİN DEMOGRAFİK VE İŞ İLE İLGİLİ  
ÖZELLİKLER BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK ÖZET TABLO**

	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş	Eğitim Durumu	Hizmet Süresi	Unvandaki Hizmet Süresi
Ücret	0,022*	0,030*	-	-	-	-
Terfi	-	-	-	-	-	-
Amir	-	-	-	-	-	-
Ücret Dışı İmkanlar	-	-	-	-	0,008*	-
Ödüllendirme	-	0,012*	-	-	-	-
Çalışma Koşulları	-	-	-	0,012*	0,030**	0,047**
İş Arkadaşları	-	-	-	-	-	-
İşin Niteliği	-	-	-	0,008*	0,008**	0,005*
<b>İş Tatmini</b>	-	0,018*	-	-	-	-

\*p<0.05

\*\* Scheffe testi sonucunda anlamlı bulunmamıştır.

İş tatminine yönelik elde edilen sonuçları özetlemek gerekirse, ücret boyutu ile anlamlı farklılık gösteren değişkenler cinsiyet ve medeni durumdur. Ücret dışı imkânlar boyutu hizmet süresi ile, ödüllendirme boyutu medeni durum ile çalışma koşulları boyutu ise eğitim durumu ile anlamlı ilişkiye sahiptir. Son olarak, işin niteliği boyutunun eğitim durumu ve unvandaki hizmet süresi ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Hizmet süresi ve unvandaki hizmet süresi ile çalışma koşulları ve hizmet süresi ile işin niteliği boyutları arasında ANOVA sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Ancak, gruplar arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin ANOVA sonrasında yapılan Scheffe testi sonuçları, ilgili boyutlar ile değişkenler

arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermiştir. İş tatmininin genel ortalaması dikkate alındığında ise, yalnızca medeni durum bağlamında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

**TABLO 3.37. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DEMOGRAFİK VE İŞ İLE İLGİLİ ÖZELLİKLER BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK ÖZET TABLO**

	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş	Eğitim Durumu	Hizmet Süresi	Unvandaki Hizmet Süresi
<b>Duygusal Bağlılık</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	0,000*	0,013*	-	-	0,037**	-
<b>Normatif Bağlılık</b>	0,023*	-	-	-	-	-

\*p<0.05

\*\* Scheffe testi sonucunda anlamlı bulunmamıştır.

Örgütsel bağlılığa yönelik elde edilen sonuçlara göre, duygusal bağlılık alt boyutu ile anlamlı farklılık gösteren değişken bulunmamaktadır. Devamlılık bağlılığı boyutu ise, cinsiyet ve medeni durum ile anlamlı ilişkilere sahiptir. Hizmet süresi ile devamlılık bağlılığı boyutu arasında ANOVA sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Ancak, gruplar arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin ANOVA sonrasında yapılan Scheffe testi sonuçları, devamlılık bağlılığı ile hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermiştir. Normatif bağlılık boyutunda ise, sadece cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

### **3.2.6. Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Analiz Dışı Bırakılan Soruların Değerlendirilmesi**

“TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Çalışanları İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Anketi”nin, Spector (1997) tarafından geliştirilen iş tatmini

ölçeğine ve Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğine uygunluğunu test etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda, ölçeklerin orijinallerinde yer alan bazı soruların farklı boyutlar altında gruplandırıldığı ya da herhangi bir boyut altında gruplandırılmadığı görülmüştür. Bu nedenle, ilgili ölçeklerin orijinallerindeki gruplandırmaya sadık kalınarak söz konusu maddelerin ölçekten çıkartılarak değerlendirmesinin ayrı olarak yapılmasına karar verilmiştir. Bu çerçevede, söz konusu sorulara ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 3.38 ve Tablo 3.39'da gösterilmiştir.

Spector (1997) tarafından geliştirilen iş tatmini ölçeğinde yer alan iletişim alt boyutu, yapılan faktör analizi sonucu elde edilememiştir. Ankette olumsuz ifadeyle oluşturulan ve (R) ile belirtilen maddeler, analiz için yeniden kodlanmış ve söz konusu boyuta ilişkin “15- Birimimde insanlar arasındaki iletişim iyidir.”, “24- Bankanın amaçları benim için yeteri kadar açık değil.”, “32- Bankada neler olup bittiğinden genellikle haberdar olmadığım kanaatindeyim.” ve “42- Verilen görevlerin ne olduğu tam olarak açıklanmıyor.” sorularına verilen yanıtların ortalama değerleri sırasıyla 3,81, 3,86, 3,20 ve 3,86 olarak gerçekleşmiştir. Söz konusu boyuta ilişkin tatmin düzeyine bakıldığında, ortalama değerlerin bir soru dışında ölçek ortalaması (Ort = 3,50) değerinin üzerinde gerçekleştiği görülmektedir. Anketin orijinalinde ödüllendirme boyutu altında yer alan “29- Çalıştığım birimde, çalışanlar çok az ödüllendirilir.” ifadesine katılımcıların % 75'i olumlu yanıt vererek ödüllendirmeye ilişkin memnuniyetsizliği belirtmişlerdir. Bu soruya ilişkin ortalama değerine bakıldığında, Ort = 3,30 değeri ile tatmin düzeyinin ölçek ortalamasının

(Ort = 3,50) değerinin biraz altında olduğu görülmektedir. Anketin orijinalinde çalışma koşulları boyutu altında yer alan “30- İş yerimde yapmam gereken işin miktarı çok fazla.” sorusuna ise, katılımcılar % 86,5 oranında olumsuz yanıt vererek iş yerindeki iş yükünün fazla olmadığına işaret etmişlerdir. İlgili soruya ilişkin memnuniyet düzeyi Ort = 4,20 değeri ile ölçek ortalamasının (Ort = 3,50) ok üzerinde gerçekleşmiştir.

**TABLO 3.38. FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARINA GÖRE ANALİZ DIŞI BIRAKILAN İŞ TATMİNİ SORULARINA İLİŞKİN BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER**

Sorular	Hiç katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Pek katılmıyorum (3)		Biraz Katılıyorum (4)		Katılıyorum (5)		Tamamen katılıyorum (6)		Ort SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
15. Birimde insanlar arasındaki iletişim iyidir.	4	6,3	12	18,8	6	9,4	17	26,6	20	31,3	5	7,8	3,81 1,42
24. Bankanın amaçları benim için yeteri kadar açık değil. (R)	5	7,8	23	35,9	12	18,8	8	12,5	14	21,9	2	3,1	3,86 1,40
29. Çalıştığım birimde, çalışanlar çok az ödüllendirilir. (R)	6	9,4	10	15,6	14	21,9	23	35,9	11	17,2	0	0,0	2,64 1,21
30. İş yerimde yapmam gereken işin miktarı çok fazla. (R)	2	3,1	31	48,4	16	25,0	8	12,5	7	10,9	0	0,0	4,20 1,07
32. Bankada neler olup bittiğinden genellikle haberdar olmadığım kanaatindeyim. (R)	1	1,6	12	18,8	11	17,2	21	32,8	13	20,3	6	9,4	3,20 1,27
35. Sahip olmamız gerektiği halde henüz sahip olmadığımız ücret dışı imkânlar var. (R)	2	3,1	7	10,9	9	14,1	11	17,2	28	43,8	7	10,9	2,80 1,31
42. Verilen görevlerin ne olduğu tam olarak açıklanmıyor. (R)	3	4,7	22	34,4	16	25,0	11	17,2	10	15,6	2	3,1	3,86 1,27

Ölçeğin cret dışı imkânlar boyutu altında yer alması gereken “35- Sahip olmamız gerektiği halde henüz sahip olmadığımız ücret dışı imkânlar var.” sorusuna ise, katılımcıların % 71,9’u olumlu yanıt vererek ilgili soruya

ilişkin memnuniyetsizliklerini belirtmişlerdir. Bu soruya ilişkin memnuniyet düzeyi Ort = 2,80 değeri ile ölçek ortalamasının (Ort = 3,50) çok altında gerçekleşmiştir.

Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinin orijinalinde normatif bağlılık boyutu altında yer alan “9- Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum” sorusuna katılımcıların % 39,1’i olumlu yanıt verirken, % 37,5’i ise bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kararsız kalanların oranı ise % 23,4 olarak gerçekleşmiştir. Bu soruya ilişkin ortalama değerine bakıldığında, Ort = 3,03 değeri ile ölçek ortalamasına (Ort = 3,00) yakın bir değerde olduğu görülmektedir.

**TABLO 3.39. FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARINA GÖRE ANALİZ DIŞI BIRAKILAN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SORULARINA İLİŞKİN BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER**

Sorular	Hiç katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Tamamen katılıyorum (5)		Ort SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
9. Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.	5	7,8	19	29,7	15	23,4	19	29,7	6	9,4	3,03 1,14
11. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	0	0,0	9	14,1	11	17,2	27	42,2	17	26,6	3,81 0,99

Analiz dışında bırakılan ve değerlendirilmesi ayrı yapılan, “11- Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor” sorusuna ise, katılımcıların % 68,8’i olumlu yanıt verirken, % 14,1’i ise bu ifadeye olumsuz yanıt vermiştir. Katılımcıların % 17,2’si ise bu soru ile ilgili olumlu ya da olumsuz değerlendirmede bulunmamışlardır. Soruya ilişkin ortalama değerine bakıldığında ise, Ort = 3,81 değeri ile ölçek ortalaması olan (Ort = 3,00)

değerinin üzerinde ve “katılıyorum” (Ort = 4,00) ifadesine yakın bir değer ortaya çıktığı görülmektedir.

Değerlendirmesi ayrı yapılan sorularla ilgili Genel Müdürlük çalışanlarının diğer normatif bağlılık sorularına kıyasla olumlu duygular içerisinde oldukları görülmektedir. Söz konusu soruların ölçeğin orijinalinde normatif bağlılık boyutunda yer aldığı ve normatif bağlılık boyutu için analizde hesaplanan ortalama değer (Ort = 2,17) olumsuz bir özellik arz ettiği dikkate alındığında, iki sorunun normatif boyutta yer alması durumunda boyuta etkisinin üst seviyelerde olacağı görülmektedir.

Literatürde duygusal ve normatif bağlılık arasında yüksek bir ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar (Meyer ve arkadaşları, 1993: 538-555) bulunmaktadır. Bu çalışmalara göre, her iki bağlılık boyutunun da birçok ortak belirleyicisi bulunmaktadır. Buna karşılık, normatif bağlılığın olumlu etkilerinin, duygusal bağlılığa göre daha kısa ömürlü olabileceği ve bu nedenle de bu iki boyutun sonuçları arasında önemli farklılıkların bulunabileceği de belirtilmektedir. Bu sonuçların ışığında, katılımcıların ilgili soruları normatif bağlılık yerine duygusal bağlılık boyutu kapsamında değerlendirdiklerini söylemek mümkündür.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmelerinde en önemli unsurlardan biri, işini yapmaktan zevk alan, örgütüne yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların varlığıdır. İş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, buldukları örgütün amaç ve değerlerini daha çok benimsemekte, örgüt için büyük çaba sarf etmekte ve örgütte kalmak için daha fazla istek duymaktadırlar. Çalışmanın ilk iki bölümünde de belirtildiği üzere, çok sayıda araştırma, örgütlerin varlığını sürdürmesinde ve gelişmesinde çalışanların iş tatmininin ve örgüte olan bağlılığının etkili olduğunu göstermektedir. İş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkileyen bir çok faktör bulunmakla birlikte bu faktörlerden hangisinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde daha etkili olduğu konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca, araştırmacılar arasındaki yaklaşım farklılıkları, çalışanların iş tatmini ve örgüte olan bağlılıklarını belirlemeye yönelik birçok ölçeğin geliştirilmesine de neden olmuştur.

TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü çalışanlarının katılımıyla ve anket yöntemi kullanılarak yapılan bu uygulama çalışmasında, Spector (1997) tarafından geliştirilen “İş Tatmini Ölçeği” ile Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve “duygusal bağlılık”, “devamlılık bağlılığı” ve “normatif bağlılık” boyutlarının yer aldığı “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılarak, çalışanların iş tatmininin ve kuruma olan bağlılığının çeşitli demografik ve iş ile ilgili özelliklere göre incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, Spector tarafından geliştirilen iş tatmini ölçeğinin “ücret”, “terfi”, “amir”, “ücret dışı imkânlar”, “ödüllendirme”, “çalışma koşulları”, “iş arkadaşları”, “işin niteliği” ve

“iletişim” alt boyutları ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve örgütsel bağlılığın üç alt boyutu olarak nitelendirilen “duygusal bağlılık”, “devamlılık bağlılığı” ve “normatif bağlılık” boyutları incelenmiştir. Çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler de analiz kapsamına dahil edilmiştir.

Örgütsel bağlılığı incelemek üzere kullanılan üç boyuttan duygusal bağlılık, bireylerin örgütleri ile özdeşleştiklerini, örgütün üyesi olmaktan mutlu olduklarını ve örgüte güçlü şekilde bağlı olduklarını gösteren duygusal bir yönelmeyi; devamlılık bağlılığı, bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden ve/veya alternatif iş olanaklarının azlığından dolayı örgüt üyeliğini sürdürmesini; normatif bağlılık ise, bireylerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile zorunluluk hissettikleri için gösterdikleri bağlılığı ifade etmektedir. Bu bağlılık türlerinden duygusal bağlılığın, kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için diğer bağlılık türlerine göre örgüt açısından daha önemli olduğu belirtilmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1997; Meyer ve diğerleri, 1993).

Kamusal hizmet sunan ve aldığı kararlarla ekonomik birimlerin davranışlarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen TCMB'nin, temel amacı olan fiyat istikrarı hedefini gerçekleştirmesi sürecinde, nitelikli, işini seven ve kurumuna bağlı çalışanlara sahip olması büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda “kurumsal yönetişimin geliştirilmesi” TCMB'nin stratejik amaçlarından biri olarak belirlenmiştir ve TCMB'nin bu amacın gerçekleştirilmesi için hedefi “Bankamızda işlevsel, güvenli ve esnek iş ortamını sağlamak. Böylelikle şeffaflığı ve hesap verme bilincini artırarak



kurumsal yönetişimde örnek bir kurum olmak. Çalışanların süreçlere etkin katılımını sağlayacak kurumsal kültürü oluşturmak ve kurumsal aidiyet duygusunu güçlendirmek” şeklinde belirlenmiştir (TCMB 2009-2011 Yılları Stratejik Planı, 2008). Bu kapsamda düşünüldüğünde, bu araştırma sonucunda elde edilen bulguların, TCMB insan kaynakları politikalarına ışık tutması ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık literatürüne katkı yapması beklenmektedir. Bu amaca yönelik olarak, Bankada, alışanların sorunlarının tespiti ve/veya iyileştirilmesine yönelik olarak yapılmış alışmalar (TCMB alışan Memnuniyeti Anketi Raporu, 2008; Ayduran, 2008; Güngör, 2003; Oral, 2008, zdemir, 2005; F. Semerci, 2005; S. Semerci, 2005) da bulunmaktadır.

TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü alışanlarının katılımıyla yapılan bu ankete tüm Genel Müdürlük alışanlarının % 37,6’sı katılmıştır. Katılımcı sayısının (64 kişi) istatistiksel analizler yapmak için yeterli olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların demografik ve iş ile ilgili özellikleri tüm Genel Müdürlük alışanlarınıninkiyle kıyaslandığında, anket katılımcılarının, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü alışanlarının geneline göre daha genç, Bankada ve mevcut unvanlarında daha az hizmete sahip oldukları görülmektedir. Tüm bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda, anket sonuçlarının tüm Genel Müdürlük alışanları için genellenmesi konusunda dikkatli olunması gerekmektedir.

Ankette, katılımcıların demografik ve iş ile ilgili özelliklerini belirlemeye yönelik 6 soru bulunmaktadır. Katılımcıların iş tatminleri konusundaki

görüşlerini belirlemeye yönelik 36 soru ile örgütsel bağlılıkları konusundaki görüşlerini belirlemeye yönelik 18 soruya yer verilmiştir.

Ankette yer alan toplam 60 sorunun tamamının cevaplandırılması zorunlu kılınmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik sorular için Likert tipi ölçekler kullanılmıştır.

Anket verileri üzerinde yapılan analizlerin sonuçları aşağıda özetlenmektedir:

Çalışanların iş tatmini düzeyleri, ücret, terfi, amir, ücret dışı imkânlar, ödüllendirme, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve işin niteliği alt boyutları itibariyle incelendiğinde; çalışanların, ücret boyutundan Ort = 3,93, terfi boyutundan Ort = 2,43, amir boyutundan Ort = 4,02, ücret dışı imkânlar boyutundan Ort = 3,95, ödüllendirme boyutundan Ort = 3,09, çalışma koşulları boyutundan Ort = 2,69, iş arkadaşları boyutundan Ort = 3,93 ve işin niteliği boyutundan Ort = 4,18 puan aldıkları görülmektedir. Buna göre; Genel Müdürlük çalışanlarının, ücretlendirmeden alınan tatmin, amirle ilişkilerden alınan tatmin, ücret dışı imkânlardan alınan tatmin, iş arkadaşları ile ilişkilerden alınan tatmin ve işin niteliğinden alınan tatmin sorularına ortalamanın (Ort = 3,50) üzerinde yanıtlar verdikleri, bu nedenle çalışanların bu alt boyutlara ilişkin tatmin düzeylerinin görece yüksek olduğunu söylemek mümkündür. En çok memnuniyet duyulan boyutlar ise, sırasıyla görevin niteliklerinden alınan tatmini belirten işin niteliği boyutu ve çalışanların amirleri ile ilişkilerinden aldıkları tatmin hakkındaki düşüncelerdir. Buna karşın, terfi olanakları, çalışma koşulları ve ödüllendirmeye yönelik sorulara ilişkin verilen yanıtlar, ortalamanın (Ort = 3,50) altında değerlere sahip olup üzerinde

düşünülmesi gereken boyutlar olarak belirlenmiştir. Tüm Genel Müdürlük çalışanlarının ortalama iş tatmin düzeyine bakıldığında ise, bu değer (Ort = 3,55), ölçek ortalamasına (Ort = 3,50) yakın olduğu görülmektedir.

Analizde yer alan en dikkat çekici nokta, çalışanların terfi olanakları ile ilgili düşük tatmin düzeyleridir (Ort = 2,43). Söz konusu tatmin düzeyinin oldukça düşük çıkmasında, kariyer basamaklarındaki kadroların sınırlı ya da dolu olmasının önemli rol oynadığı düşünülmektedir. Çalışanların terfi edebilmeleri için üst pozisyondaki kişilerin terfi etmesi ya da emekli olması gibi bir takım nedenlerle görevlerini bırakması gerekmektedir. Bu ise, emeklilik yaşının giderek artması, kurumun kamusal niteliği dolayısıyla sahip olunan yüksek iş güvencesi gibi nedenlerle zor görünmektedir.

TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları itibarıyla incelendiğinde; çalışanların, duygusal bağlılık boyutundan Ort = 3,51, devamlılık bağlılığı boyutundan Ort = 3,67 ve normatif bağlılık boyutundan Ort = 2,17 puan aldıkları görülmektedir. Buna göre; çalışanların, bireysel ve örgütsel hedef ve değerlerin uyumlu olduğunu, çalışanların örgütte isteyerek çalıştıklarını ifade eden duygusal bağlılık ile çalışanların kuruma sağladığı katkıyı da dikkate alarak kurumda çalışmayı bir ihtiyaç olarak görmelerini ifade eden devamlılık bağlılığı sorularına ortalamanın (Ort = 3,00) üzerinde ve "katılıyorum" (Ort = 4,00) ifadesine daha yakın yanıtlar verdikleri anlaşılmaktadır. Bu nedenle, çalışanlarının duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı düzeylerinin görece daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanın kendini kurumuna ya da yöneticilerine ahlaki bir yükümlülük duygusu

ile borçlu hissetmesine bağlı olarak ortaya çıkan normatif bağlılık düzeyinin, “katılmıyorum” ifadesine karşılık gelen “2” değeri civarında olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak da, çalışanların normatif bağlılığının düşük olduğu söylenebilir. Çalışanların normatif bağlılıklarının düşük çıkmasında, TCMB'nin büyük ölçekli bir yapıya sahip olmasının ve yüz yüze ilişkilerin bu nedenle de sınırlı kalmasının önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, kurumun olumsuz etkileneceği düşüncesiyle çalışanın işten ayrılmaması gibi normatif bağlılığın göstergelerinden olan bir durumun, TCMB gibi kurumsallaşmış bir yapıya sahip ve kişilere bağımlı olmayan bir kuruluştaki gerçekleşmesinin pek mümkün olmadığı düşünülmektedir.

Çalışanların iş tatmini düzeylerini oluşturan boyutlar arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda; bazı boyutlar arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre ücret boyutu, terfi ( $r = 0,414$ ) ve ödüllendirme ( $r = 0,377$ ) boyutları ile anlamlı bir ilişkiye sahip olup bu ilişki aynı yönlüdür. Terfi boyutunun ise, ücret boyutu dışında, ödüllendirme ( $r = 0,367$ ) ve çalışma koşulları ( $r = 0,378$ ) boyutları ile aynı yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Amir boyutu, ödüllendirme ( $r = 0,489$ ), çalışma koşulları ( $r = 0,348$ ), iş arkadaşları ( $r = 0,692$ ) ve işin niteliği ( $r = 0,301$ ) boyutları ile aynı yönlü anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Ücret dışı imkânlar alt boyutunun ise diğer boyutlarla arasında anlamlı bir istatistiksel ilişkiye rastlanmamıştır. Ödüllendirme boyutu bağlamında değerlendirme yapıldığında ise, ücret, terfi ve amir boyutları dışında iş arkadaşları boyutu ( $r = 0,326$ ) ile de aynı yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Çalışma koşulları boyutu ise, terfi ve amir boyutları dışında iş arkadaşları ( $r = 0,253$ ) ve işin niteliği

( $r = 0,441$ ) boyutları ile de aynı yönlü anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Son olarak, iş arkadaşları boyutu ile amir, ödüllendirme ve çalışma koşulları boyutlarına ek olarak işin niteliği ( $r = 0,261$ ) boyutu arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişkiye rastlanmıştır.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini oluşturan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarının birbirileri arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda; söz konusu bağlılık boyutları arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Buna göre, her bir bağlılık boyutu diğerlerinden bağımsız olarak örgütsel bağlılığa ilişkin farklı bir boyutu ölçmekte, ayrıca bir boyuttaki değişim diğer boyutları etkilememektedir. Literatürde ise, söz konusu bağlılık türlerinin birbirlerini etkileyip etkilemedikleri konusu tartışmalıdır.

Çalışanların iş tatmini düzeylerini oluşturan boyutlar ile örgütsel bağlılığı oluşturan boyutlar arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda; iş tatmini düzeylerini oluşturan bazı boyutlar ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişkilerin söz konusu olduğu, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile iş tatmininin alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olmadığı görülmektedir. Buna göre duygusal bağlılık, en yüksekten en düşüğe olmak üzere sırasıyla işin niteliği ( $r = 0,497$ ), çalışma koşulları ( $r = 0,329$ ), terfi ( $r = 0,310$ ) ve amir ( $r = 0,281$ ) boyutları ile anlamlı bir ilişkiye sahip olup bu ilişki aynı yönlüdür.

Literatürde, örgütsel bağlılığın % 25'ten daha fazla bir oranda örgüt içi iletişim tatminine bağlı olduğu yönünde bulgular mevcuttur. Araştırmada ise, kullanılan ölçeğe ilişkin faktör analizinde iletişim alt boyutu oluşmadığından bu

bilgi test edilememiştir. Ödüllendirme alt boyutu ile ilgili olarak ise, literatürün aksine örgütsel bağlılık ile ilişkisinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Literatürde yer alan bir takım araştırmalar, duygusal bağlılığın, çalışanın niteliklerine ve arzularına uygun, iş tatmininin yüksek olduğu bir alanda çalıştırılmasına bağlı olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuç, literatürde elde edilen söz konusu bulgular ile uyumlu olup, işin niteliği alt boyutu ile duygusal bağlılık arasında yüksek düzeyde aynı yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Buna karşın, devamlılık bağlılığı boyutunun çalışanın işindeki terfi ve ilerleme olanaklarından memnuniyetine bağlı olduğuna ilişkin literatürü destekleyen bir bulguya ulaşılamamıştır.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini oluşturan duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Buna göre, duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğu ( $r = 0,416$ ), devamlılık bağlılığı ile iş tatmini arasında ise ters yönlü bir ilişkinin varlığı ( $r = -0,265$ ) anlaşılmıştır. Normatif bağlılık ise, iş tatmininden bağımsız bir özellik arz etmektedir. Normatif bağlılıktaki bir değişim, çalışanların iş tatminini etkilememektedir.

Cinsiyet ile iş tatmininin alt boyutları arasındaki analiz sonuçlarına göre, sadece ücret boyutunun cinsiyet ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre, erkek çalışanların ücret boyutuna ilişkin tatmin düzeylerinin (Ort = 4,20), kadın çalışanların tatmin düzeylerinden (Ort = 3,61) daha yüksek olduğu görülmektedir. İş tatmininin genel ortalaması ile cinsiyet arasında ise, anlamlı bir ilişki saptanamamıştır ( $p > 0,05$ ). İş tatmini

literatüründe de, erkeklerin mi yoksa kadınların mı daha çok işlerinden tatmin oldukları konusunda farklı görüşler bulunmaktadır.

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki analiz sonuçlarına göre, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığın cinsiyet ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre, erkek çalışanların devamlılık bağlılığı düzeylerinin (Ort = 3,77) kadın çalışanlarınkinden (Ort = 3,55) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık literatüründe, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Araştırmacılar farklı gerekçe ve nedenler ileri sürerek erkeklerin veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedirler. Örgütsel bağlılığı oluşturan boyutlardan devamlılık bağlılığı konusunda, toplumda kadın ve erkeğe yüklenen rollerin önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir. Söz konusu bulgu değerlendirildiğinde, özellikle Türk toplumunun erkek egemen bir yapıya sahip olmasının, ailenin ihtiyaçlarının karşılanmasında erkeğe önemli sorumluluklar yüklenmesinin, erkekleri örgütte kalmaya daha çok zorladığı, bu nedenle de erkek katılımcıların devamlılık bağlılığı düzeylerinin daha yüksek çıktığı düşünülmektedir. Cinsiyete bağlı olarak anlamlı farklılık gösteren diğer bir bağlılık türü de normatif bağlılıktır. Sonuçlar, cinsiyet ayrımı gözetmeksizin hem erkeklerde hem de kadınlarda normatif bağlılık düzeyinin, ortalama değer (Ort = 3,00) altında gerçekleştiğini göstermektedir. Bunun yanında, kadın katılımcıların (Ort = 2,10) erkek katılımcılardan (Ort = 2,23) daha düşük normatif bağlılığa sahip oldukları belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, farklı cinsiyetlerdeki çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri arasında belirgin bir

farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Buna göre, cinsiyetin çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini etkilemediği ve duygusal bağlılığın cinsiyetten bağımsız olduğu sonucuna varılmaktadır.

Çalışanların medeni durumu ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre, ücret ve ödüllendirme boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Çalışanların ücrete ilişkin tatmin düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaştığı ve evli çalışanların tatmin düzeyinin (Ort = 4,13) bekârlardan (Ort = 3,54) daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Diğer bir deyişle, bekâr çalışanların evli çalışanlara kıyasla Bankanın sağladığı ücreti yetersiz bulmakta ya da ihtiyaçlarını karşılamada daha çok maddi desteğe ihtiyaç duymaktadırlar. Aynı şekilde, anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülen ödüllendirme boyutunda da evli çalışanların tatmin düzeyinin (Ort = 3,35) bekârlara (Ort = 2,57) kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Ancak hem bekârların hem de evlilerin ödüllendirme boyutuna ilişkin tatmin düzeylerinin ölçek ortalamasının (Ort = 3,50) altında olduğu, bu nedenle de genel bir memnuniyetsizliğin varlığı görülmüştür. İş tatminine ilişkin genel ortalama dikkate alındığında ise, çalışanların tatmin düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaştığı ve evli çalışanların (Ort = 3,68) bekârlara (Ort = 3,29) kıyasla tatmin boyutlarından daha fazla memnun oldukları görülmektedir. Çalışanların medeni durumlarının iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik yapılan çalışmalarda, çok fazla anlamlı ilişki bulunamamasına karşın sınırlı da olsa, evli çalışanların bekâr çalışanlara kıyasla iş tatmininin daha fazla olduğuna yönelik bulgular da mevcuttur. Araştırmada elde edilen bulgular, medeni



durum ile iş tatmini arasında ilişkinin olduğuna yönelik sınırlı araştırmaları destekler bir özellik göstermektedir.

Çalışanların medeni durumu ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre, devamlılık bağlılığı ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların devamlılık bağlılığı düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaştığı ve bekâr çalışanların devamlılık bağlılığı düzeyinin (Ort = 4,02) evlilerden (Ort = 3,51) daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Diğer bir deyişle, bekâr çalışanların evli çalışanlara kıyasla Bankada çalışmaya daha çok ihtiyaç duyduklarını söylemek mümkündür. Literatürde, evli olan çalışanların, ailelerine karşı maddi sorumlulukları olduğu için yatırımlarını kaybetme ve işsiz kalma tehlikesini göze almak istemeyecekleri, bu nedenle de örgütsel bağlılıklarının artacağı belirtilmektedir. Söz konusu bulgunun, çalışanın daha çok devamlılık bağlılığı ile ilgili olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgunun literatürün aksine sonuçlanmasının, özellikle, anketin yapıldığı dönemdeki küresel ekonomik krizden kaynaklanabileceği, alternatif iş olanaklarının sınırlı olmasının ve Bankanın faaliyet alanının daha çok kendine özgü olmasının bekâr çalışanların Bankadaki görevlerine devam etmelerinde daha çok etkisinin olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların yaşı ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre, yaş değişkeninin çalışanların iş tatminini ve alt boyutlarını etkilemediğini ve iş tatmininin çalışanların yaşından bağımsız olduğunu tespit edilmiştir. Literatürde, iş tatmini ile çalışanın yaşı arasında aynı yönlü bir ilişkinin varlığı genel olarak kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, yaş

artıkça iş tatminin de arttığı varsayılmaktadır. Ancak, bu ilişkinin bulunmadığına ilişkin çalışmalar da mevcuttur. Araştırmamızda da, iş tatmini ile yaş arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunamamıştır. Bu haliyle çalışma sonuçları, literatürün geneline uygun bulgulara sahip değildir.

Çalışanların yaşı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında elde edilen cevapların iş tatmini boyutlarında olduğu gibi katılımcıların yaş grubuna bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Literatürde, yaşın örgütsel bağlılığa olan etkisi net olarak belirlenememiş olmakla birlikte, yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair karmaşık sonuçlara ulaşılmıştır. Bu araştırmada yapılan analiz sonucunda ise, yaşın bağlılık boyutları ile herhangi bir ilişkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların eğitim durumları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı, ilköğretim mezunu katılımcı bulunmaması nedeniyle “lise ve dengi okul”, “önlisans”, “lisans” ve “lisans üstü” olmak üzere dört grup altında incelenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, iş tatmini ile ilgili olarak eğitim durumu ile çalışma koşulları ve işin niteliği alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Yapılan testler sonucunda, eğitim durumunun çalışma koşulları ve işin niteliği boyutlarındaki varyansı açıklamadaki etkisinin yüksek olduğu anlaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde; “lise ve dengi okul” ve “lisans üstü” mezun grubundaki katılımcıların çalışma koşulları ve işin niteliği boyutlarından memnuniyet düzeylerinin anlamlı bir şekilde birbirlerinden

farklılık gösterdiği ve “lise ve dengi okul” mezunlarının (Ort = 3,46 ve Ort= 5,06) “lisans üstü” eğitime sahip çalışanlardan (Ort = 2,15 ve Ort= 3,50) daha çok memnuniyet duydukları görülmektedir. İş tatmininin genel ortalaması ile eğitim durumu arasında ise anlamlı bir ilişki elde edilememiştir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili analiz sonuçlarına göre ise, eğitim durumu ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir. Literatürde, eğitim düzeyi yükseldikçe, iş hayatına ve işe yüklenen anlamın arttığı ve beklentilerin yükseldiği, bu nedenle de bağlılık ile eğitim düzeyi arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu genel olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, eğitim düzeyi düşük olan çalışanların, başka bir örgütte iş bulma olanağının görece düşük olmasından dolayı mevcut örgütüne daha içten duygularla bağlanması beklenmektedir. Araştırmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, eğitim düzeyine ilişkin literatürü desteklemeyen bir sonuca ulaşıldığı görülmektedir.

Çalışanların Bankadaki hizmet süreleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre hizmet süresinin iş tatmini ile yalnızca ücret dışı imkânlar boyutunda anlamlı bir ilişkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Yapılan testler sonucunda, hizmet süresi değişkeninin bu boyuttaki varyasyonu açıklamadaki etkisinin güçlü olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların ücret dışı imkânlar boyutuna ilişkin tatmin düzeylerine bakıldığında, 11-15 yıl (Ort = 5,38) hizmeti olan katılımcıların 26 yıl ve üzeri (Ort = 3,06) hizmet süresine sahip katılımcılara kıyasla iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun yanında, 0-5 yıl, 6-10 yıl, 16-20 yıl ve 21-25 yıl hizmete sahip katılımcıların ücret dışı imkânlar boyutundaki tatmin

düzeyleri, 11-20 yıl ve 26 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip çalışanlarınkinden anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. İş tatmininin genel ortalaması ile hizmet süresi arasında ise anlamlı bir ilişki elde edilememiştir. Literatüre göre, iş tatmini ile çalışanın hizmet süresi arasındaki ilişki çok açık değildir. Bazı araştırmacılar, çalışanın hizmet süresi ile iş tatmini arasında aynı yönlü bir ilişkinin var olduğunu ifade ederken, bazı araştırmacılar da söz konusu ilişkinin doğrusal bir özellik göstermediğini, hizmet süresine göre farklı gereksinimlerin ön plana çıktığını belirtmektedir. Bunun yanında, hizmet süresi ile iş tatmini arasında bir ilişkinin bulunmadığını belirten araştırmacılar da bulunmaktadır.

Çalışanların Bankadaki hizmet süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında elde edilen cevaplar katılımcıların hizmet süresi grubuna bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu nedenle, hizmet süresinin örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Çalışanların unvandaki hizmet süreleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre unvandaki hizmet süresinin iş tatmini ile yalnızca işin niteliği boyutunda anlamlı bir ilişkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Yapılan testler sonucunda, unvandaki hizmet süresi değişkeninin bu boyuttaki varyasyonu açıklamadaki etkisinin güçlü olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların işin niteliği boyutuna ilişkin tatmin düzeylerine bakıldığında, unvandaki hizmet süreleri 8-11 yıl (Ort = 4,83) ve 12 yıl ve üzeri (Ort = 3,06) olan katılımcıların unvandaki hizmet süresi 0-3 yıl (Ort = 3,53) olan katılımcılara kıyasla iş tatminlerinin daha fazla olduğu

görülmüştür. Bunun yanında, 0-3 yıldır aynı unvanda bulunanların, 4-7 yıldır aynı unvanda bulunanlarla anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bunun dışında, unvandaki hizmet süreleri 4-7 yıl, 8-11 yıl ve 12 yıl ve üzeri olan katılımcıların da işin niteliği boyutunda iş tatmin düzeyleri anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

Çalışanların unvandaki hizmet süreleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre ise, unvandaki hizmet süresinin örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini oluşturan duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu, duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında aynı yönlü bir ilişkinin, devamlılık bağlılığı ile iş tatmini arasında ise ters yönlü bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır. Normatif bağlılık ise, iş tatmininden bağımsız bir özellik arz etmektedir. Bu nedenle, uygulanan anket ve literatürde yapılan araştırmalar ışığında çalışanların iş tatmininin ve örgütsel bağlılığının geliştirilmesine yönelik öneriler söz konusu bulgular dikkate alınarak aşağıda belirtilmiştir:

TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin ortalamaya yakın bir düzeyde olduğu; buna karşın terfi, çalışma koşulları ve ödüllendirme alt boyutlarına ilişkin genel bir memnuniyetsizliğin söz konusu olduğu bu alanlarda iyileştirmelerin yapılmasının, diğer alt boyutlar

için de mevcut durumun iyileştirilmesine yönelik çalışmaların yapılmasının yerinde olacağı düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılık boyutu ile ilgili olarak ise, duygusal ve devamlılık bağlılığının yüksek düzeyde olduğu, normatif bağlılığın ise ortalamanın altında bulunduğu görülmektedir. Devamlılık bağlılığının, ihtiyaca bağlı olarak ve genelde alternatif eksikliğine dayalı bir bağlılık şekli olması nedeniyle, bu tip bağlılığa sahip çalışanların Bankada çalışmaya devam etseler dahi kendi performanslarını tam olarak sergilemediklerini literatürde yapılan çalışmalar bağlamında söylemek mümkündür. Özellikle iş güvencesinin yüksek olduğu TCMB gibi kurumlarda, istihdam politikasının da bu tür bağlılığı destekler bir nitelik göstermesi beklenebilir. Bu nedenle, devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanların duygusal bağlılıklarının artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması önem taşımaktadır. Çünkü duygusal bağlılığın artması, kişinin ve örgütün amaç ve değerlerinin örtüştüğünün göstergesi olup performansı artırıcı etkiye sahiptir.

Bu kapsamda; çalışanların iş tatminini ve örgüte olan bağlılığını sağlamak için yapılması gerekenler işe alım sürecinde başlamaktadır. Seçme ve değerlendirme yapılırken ilgili pozisyon için aranan yetkinliklerin kişinin yetkinlikleri ile örtüştüğünün belirlenmesi gerekmektedir. Söz konusu pozisyon için gerekenden fazla nitelik ve yetkinliklerdeki kişilerin bir süre sonra mutsuz olmalarına, yaptıkları işlerden sıkılmalarına yol açması olasıdır. Bu tür bir durumu engellemek için de, karşılıklı yükümlülüklerden kaynaklanan beklentilerin çok dikkatli olarak incelenmesi ve başvuru sahiplerine iş hakkında yeterli bilgilerin verilerek iş görüşmelerinin yapılması önerilmektedir.

Çalışanların iş tatmininin ve örgüte bağlılığının sağlanmasında çok önemli bir başka konu da kurumsal iletişimdir. Yöneticilerin, çalışanların ihtiyaç ve isteklerinden haberdar olabilmesi ve çalışanların kendilerini ifade edebilmesi, sağlam bir kurum kültürünün ve aidiyet duygusunun oluşturulabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Sorumlulukları çalışanlara yaymak ve örgüt vizyonunun kurumun her kademesinde benimsenmesini sağlamak da iş tatmininin ve aidiyet duygusunun artmasına neden olabilecektir. Bu iletişimi sağlamanın ve çalışanların görüşlerini almanın en güvenilir yolu “Çalışan Memnuniyeti Anketi”dir. Bu nedenle, çalışanların sorunlarının tespiti ve iyileştirilmesi amacıyla yönelik olarak, TCMB’de ilk kez 2008 yılında uygulanan “Çalışan Memnuniyeti Anketi” sonuçlarının İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü çalışanları ile ilgili kısımları dikkate alınarak memnuniyet düzeyinin düşük olduğu alanlarda eylem planlarının hazırlanmasının ve iyileştirme çalışmalarının yapılmasının örgütsel bağlılığa da katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Ayrıca, söz konusu anketin belirli dönemler itibariyle tekrarlanmasının, sonuçlarının karşılaştırmalı olarak incelenmesinin ve memnuniyetin zaman içinde nasıl değiştiğinin takip edilmesinin, uygulama sonuçlarının etkinliğinin değerlendirilmesi açısından yararlı olacağı öngörülmektedir.

Çalışanların iş tatmininin ve bağlılığının artırılmasında önemli kavramlardan bir diğeri de, bazı bireylere ayrıcalıklı işlemler yapılmasına yönelik çalışanların örgütsel adalet boyutu algılamalarıdır. Örgütsel adalet, çalışanların, görev dağılımı, mesaiye uyulması, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Aynı özelliklere

sahip ve benzer görevleri yerine getiren farklı unvanlardaki çalışanlara farklı ücretin verilmesi, özellikle düşük ücret alan çalışanların örgütsel adalet algılamasını olumsuz yönde etkileyecektir. İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nde "Kısım Amiri", "Şef", "Şef Yardımcısı" ve "Memur" unvanlarının görev tanımları, "Uzman" ve "Uzman Yardımcısı" unvanlarının görev tanımları ile paralellik göstermektedir. Buna karşın, ilgili unvanların işe alım süreçleri, ücretleri ve kariyer yolları gibi alanlarda farklılaştıkları görülmektedir. Aynı görevi yerine getiren ve sorumluluk anlamında da çok fazla farklılaşmadıkları görülen bu unvanlarda, yeniden yapılanmaya gidilmesinin ve unvan fazlalığının ortadan kaldırılarak, kontrol edilebilir unvan yapısının oluşturulmasının bir yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, oluşturulacak yeni unvan yapısına ilişkin iş analizi çalışmaları sonrasında yapılacak iş değerlemesi uygulaması ile ücret sistemine temel teşkil etmek üzere nesnel verilerin elde edilmesi ve unvanlar arasındaki dengesizliklerin giderilmesi söz konusu olabilecektir.

Anket katılımcılarının olumsuz görüş belirttikleri konulardan biri de, kariyer ve terfi olanaklarının sınırlı olduğuna yönelik yanıtlarıdır. Geleneksel olarak örgütlerdeki kariyer geliştirme, dikey hiyerarşik yapıda ilerleme olarak algılanmaktadır. Ancak, günümüzde kariyer gelişimi, üst görevlere ulaşmaktan daha farklı anlamlar içermektedir. Kariyer gelişiminin göstergesi, önceleri "makam/mevki" olarak görülürken, günümüzde "bilgi ve yetkinlikler" ön plana çıkmıştır. Bu çerçevede, TCMB'nin ücret yönetiminin de bilgi ve yetkinliklerden ziyade dikey hiyerarşide ilerlemeyi ödüllendiren bir yapıda olduğu söylenebilir. Çünkü, çalışanların ücretlerinin artmasının en önemli koşullarından biri, üst



unvanlara terfi etmektir. Söz konusu ücretlendirme yapısından dolayı, terfi edemeyen nitelikli çalışanların motivasyon kaybı yaşamalarının ve yöneticilik yeteneği sınırlı olan çalışanların üst görevlere atanabilmek için ısrarcı davranmalarının önemli bir sorun oluşturacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda, Genel Müdürlükte yönetici pozisyonlarının sayısının azlığı, hiyerarşik yapılanma içerisinde yukarıya doğru çıkıldıkça kariyer yollarının sınırlandığı ve hatta kapandığı dikkate alındığında, ücret yönetiminin yatay kariyer anlayışına paralel bir şekilde değiştirilmesinin yerinde olacağı düşünülmektedir.

Bulunduğu Müdürlükte çalışmaktan ya da yaptığı işin niteliğinden hoşnut olmayan çalışanlar için hem iş tatmininin hem de örgütsel bağlılığın artırılmasına yönelik geçici bir öneri olarak iş rotasyonunun da gündeme gelmesi söz konusu olabilir. Çalışanlara tecrübelerini farklılaştırma ve becerilerini geliştirme imkânı vermek için örgütsel ve kişisel ihtiyaçlara göre, çalışanların farklı görevlerde çalışması sağlanabilir. Böylece, sıradan işlerin çalışanlar üzerinde yarattığı sıkıntı ve psikolojik yorgunluk önlenerek, verimlilik düşüşünün önüne geçmek söz konusu olabilecektir. İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek hem bireysel tatmin sağlayabilir hem de örgütsel bağlılığın artmasına katkıda bulunabilir.

Çalışanların iş tatmininin ve örgütsel bağlılığının artırılması amacına yönelik olarak yukarıda ifade edilen öneriler dışında;

- Çalışanların süreçlere aktif katılımını sağlamak için fikir ve önerilerinin alınmasının,

- Çalışanlara değer verildiğine ilişkin, teşekkür belgeleri, kişiye özel ve kurum amblemlili kartvizit bastırılması gibi uygulamaların yaygınlaştırılmasının,

- Eğitim programlarının, bireysel ve örgütsel ihtiyaçlarla örtüşecek şekilde düzenlenmesinin,

- Performans değerlendirmelerin zamanında ve nesnel olarak yapılarak geribildirim verilmesinin,

- Çalışanların görevlerine ve niteliklerine uygun işlerin verilmesinin,

- Görevlerin yerine getirilmesinde, çalışana gerektiğinde inisiyatif verilmesinin ve çalışanların gereksiz gözetiminden kaçınılmasının,

- İşin gereklerine uygun ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak ergonomik bir çalışma ortamının oluşturulmasının,

- Kurum içinde düzenlenen kültürel ve sosyal etkinliklerin sayısının artırılmasının ve Genel Müdürlük çalışanlarının bu etkinliklere katılımının teşvik edilmesinin,

- İnsan kaynakları ilke ve politikalarının çalışanlarla paylaşımı artırılarak şeffaflığın sağlanmasının,

çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

Sonuç olarak, çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırmada, başta Banka üst yönetimi olmak üzere, birim yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. İnsan kaynakları strateji, politika ve uygulamalarının kalitesinin yükseltilmesi, çalışanların sorunlarının tespit edilmesi ve iyileştirilmesi amacına

yönelik oluşturulacak politikaların üst yönetimince de desteklenmesi, iş tatmininin ve kuruma olan bağlılığın artırılmasında en belirleyici unsurlardır.

## KAYNAKÇA

- Adal. Z., (2001), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Der. Ramazan Geylan), Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, No: 537, Eskişehir.
- Agarwal S., De Carlo, T. E. ve Vyas: B., (1999), "Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comperative Study of American and Indian Salespersons". **Journal of International Business Studies**, C.30, S.4, s.727-743.
- Ahmad, A. H, (Ağustos 2003), "Influence of Communication Satisfaction on Organizational Commitment of Academic Staff of University Kebangsaan Malaysia (UKM)", Management Conference Web Site, <http://Managementconference.com/Proposal/System/Presentations/p000148.pdf>, Erişim: Ağustos 2003.
- Akıncı, Z., (2002), "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S:4, s.1-25.
- Akgün, A. ve diğerleri., (1995), **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P., (1990), "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects". **Journal of Business Research**, C.26, S.1, s.46-91.
- Altıntaş, F., (2002), **İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar**. Bursa, Ezgi Yayınları.
- Alutto, J. A. Et al., (Haziran 1973), "On Operationalizing the Concept of Commitment". **Social Forces**, C.51, S.3-9, s.448-454.

- Alvi: A. ve Ahmed: W., (1987), "Assessing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan a Case Study". **Human Relations**, C.40, S.5, s.267-280.
- Angle, H. L. ve Perry, J. L., (1981), "An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness". **Administrative Science Quarterly**, C.26, s.1-14.
- Aranya, N. ve Jacobson, D., (1975), "An Empirical Study of Theories of Organizational and Occupational Commitment". **The Journal of Social Psychology**, C.97, s.15-22.
- Aryee, S. ve Heng, L. J., (1990), "A Note on the Applicability of an Organizational Commitment Model". **Work and Occupations**, C.17, S.2, s.229-239.
- Atay, S., (2006), "Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aven, F. Et al., (1993), "Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis". **The Journal of Business Research**, C.26, S.1, s.63-73.
- Aydın, M., (1986), **Çağdaş Eğitim Denetimi**, Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., Ankara.
- Ayduran, B. (2008), "Ücret Yönetimi ve Ücret Sistemleri". Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.
- Balay, R. (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Balcı, A., (1985), "Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu". Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Barutçugil, İ., (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bassey, M., (2002), "Motivation and Work: Investigation and Analysis of Motivation Factors at Work", <http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2002/fek/009.pdf>, Erişim: Eylül 2003.
- Başaran, İ. E., **Örgütsel Davranış**, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1991.
- Başığit, A., (2006), "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Baymur, F., (2004), **Genel Psikoloji**, İnkılâp Kitabevi, 15.Baskı, İstanbul.
- Baysal, A. C., (1993), **Çalışma Yaşamında İnsan**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M., (1999), "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli". **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, C.28, S.1, s.7-15.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E., (1996), **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Becker, T. E. Et al, (1996), "Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance". **Academy of Management Journal**, C.39, S.2, s.464-482.
- Bennett, R.; (1994), **Organizational Behavior**, Second Edition, M&E Handbook Series, London, Pitman Publishing.

- Berger, P. K. ve Grimes, A. J., (Haziran 1973), "Cosmopolitan-Local: A Factor Analysis of the Construct". **Administrative Science Quarterly**, C.18, S.2, s.223-235.
- Berkman Ü. ve diğçerleri, (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, Ed. Salih Güney, Ankara, Nobel Yayın.
- Bhuiyan, N. S. ve Mengüç, B., (2002), "An Extension and Evolution of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Expatriate, Quest Worker, Sales Setting", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, C.22, S.1, s.1-11.
- Biggart, N. W. ve Hamilton, G. G., (1984), "The Power of Obediance". **Administrative Science Quarterly**, C.29, s.540-549.
- Bingöl, D., (1990a), **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No:676, Erzurum.
- Bingöl, D., (1990b), **İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Bilgiç, R., (1998), "The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers". **The Journal of Psychology**, C.132, S.5, s.549-557.
- Bishop, J.W. ve Scott, D. K., (1997), "Employee Loyalty: How Commitment Affects Team Performance", **Human Resource Magazine**, S.42.
- Blau, G. J., (1985), "The Measurement and Prediction of Career Commitment". **Journal of Occupational Psychology**, C.58, s.278-288.

- Blau, G. J., (1999), "Early-Career Job Factors Influencing the Professional Commitment of Medical Technologists". **Academy of Management Journal**, C.42, S.6, s.687-695.
- Blau, G. J. ve Boal, K. B., (1987), "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism". **Academy of Management Review**, C.12, S.2, s.288-300.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ., (2008), "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.9, S.1, s.1-18.
- Bölükbaşı, A.G. ve Yıldıztan, D.Ç., (2009), "Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması" **Marmara Üniversitesi İİBF dergisi**, C.27, S.2, s.345-366.
- Bölüktepe, F. E., (1993), "Kamu Örgütlerinde İş Tatmini", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Breet, J. F. Et al., (1995), "Economic Dependency on Work: A Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Performance". **Academy of Management Journal**, C.38, S.1, s.261-271.
- Brush, D., Et al., (1987), "Individual demographic differences and job satisfaction", **Journal of Occupational Behaviour**, S.8, s.139-155.
- Budak, Gülay ve Budak, Gönül., (2004), **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, 5.Basım, İzmir.
- Bulut, M., (2003), "Örgütsel Bağlılık". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.



- Byington, J. R. ve Johnston, J. G., (1991), "Influences on Turnover of Internal Auditors". **Internal Auditing**, C.7, S.2, s.3-10.
- Can, H., (1997), **Organizasyon ve Yönetim**. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, H. ve diğerleri., (1995), **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, H. ve diğerleri., (2003), **Genel İşletmecilik Bilgileri**, 14. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Catt S.E. ve Miller, D.S., (1991), **Supervision: Working With People**, Irwin Inc., 2nd Ed. Boston.
- Cattell J.M., (1992), "Retrospect: psychology as a profession. 1937". **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, C.60, S.1, s.7-8.
- Cengiz, A. A., (2001), "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chen, I. Et al., (1996), "Employee Commitment to the Implementation of Flexible Manufacturing Systems". **International Journal of Operations & Production Management**, C.16, S.7, s.4-13.
- Chen, Z. X. ve Francesco, A. M., (Haziran 2003), "The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China". **Journal of Vocational Behavior**, C.62, S.3, s.490-516.
- Chen, Y. A., (2001), "The Relationship Between the Job Involvement and the Job Satisfaction for the Staff of the Private Driving Schools", Master's Thesis.

- Chin, K.S. Et al., (2002), "Measurement Communication-Recognition Framework Of Corporate Culture Change: An Empirical Study". **Human Factor and Ergonomics in Manufacturing**, C.12, S.4, s.365-382.
- Chow, I. H. S., (1994), "Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan". **The International Journal of Career Management**, C.6, S.4, s.3-9.
- Chow, C. W. Et al., (2001), "Organizational Culture, Association with Affective Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain and Information Sharing in a Chinese Cultural Context". San Diego State University, **Ciber Working Paper Series**, Publication 111, Fall.
- Chusmir, L. H., (1982), "Job Commitment and Organizational Woman". **Academy of Management Review**, C.7, S.4, s.595-602.
- Cimete, G., (1996), "Akdeniz Üniversitesi Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Doyumlarının İncelenmesi", **Türk Hemşireler Dergisi**, C.46, S.4, s.17-20.
- Clark, A. E., (1997), "Job Satisfaction and Gender: Why are women so happy at work?" **Labour Economics**, C.4, s.341-343.
- Clark, A. E. ve Oswald, A. J., (1994), "Satisfaction and Comparison Income" **Economics Discussion Papers 419**, University of Essex, Department of Economics.
- Clark, A. E. Et al., (1996), "Is job satisfaction U-shaped in age?", **Journal of Occupational Psychology**, S.69, s.57-81.

- Cohen, A., (1992), "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis". **Journal of Organizational Behavior**, C.13, s.539-554.
- Cohen, A., (1996), "On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct?". **Educational and Psychological Measurement**, C.56, S.3, s.494-504.
- Cohen, A. ve Lowenberg, G., (1990), "A Reexamination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis". **Human Relations**, C.43, S.10, s.1015-1050.
- Colarelli, M. Et al., (1987), "Comperative Effects of Personal and Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals". **Journal of Applied Psychology**, C.72, S.4, s.558-566.
- Cribbin J. J., (1972), "Effecttve Managerial Leadership", New York, **American Management Association**.
- Cüceloğlu, D., (2002), **İnsan Davranışları**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çakır, Ö., (2001), **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**. Seçkin Kitabevi, Ankara.
- Çelebioğlu, F., (1983), **Davranış Açısından İşbilim**, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, S.60, İstanbul.
- Çetinkanat, C., (2000), **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Eylül, Ankara.

- Çırpan, H., (1999), "Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması". Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çoruh, E., (2001), "Hazır Giyim Sektöründe Çalışanların İş Doyumlarının İncelenmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dailey, R. C. ve Kirk, D. C., (1992), "Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Satisfaction and Intent to Turnover". **Human Relations**, C.45, S.3, s.305-317.
- Darden, W. R. Et al., (1989), "Career Versus Organizational Commitment: Antecedents and Consequences of Retail Salespeople's Commitment". **Journal of Retailing**, C.65, S.1, s.80-106.
- Davis, K., (1988), **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çeviri Kemal Tosun, İşletme Fakültesi Yayını, No:199, İstanbul.
- Davis, K. ve Newstorm, J. W., (1989), **Human Behavior at Work, Organizational Behavior**, Eighth Edition, McGraw Hill Book Company, New York.
- DeCottis, T. A. ve Summers, T. P., (1987), "A Path Analysis of Organizational Commitment". **Human Relations**, C.40, S.7, s.445-470.
- Deniz, M. ve diğerleri., (2005), **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Nobel Yayınları, Ankara.
- Dick, G. ve Metcalfe, B., (2001), "Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian

Staff". **The International Journal of Public Sector Management**,  
C.14, S.2, s.111-128.

Dinçer, Ö., (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Beta Yayın,  
İstanbul.

Dubin, R. Et al., (1975), "Central Life Interests and Organizational Commitment  
of Blue-Collar and Clerical Workers". **Administrative Science  
Quarterly**, C.20, s.411-421.

Dunn, J. D. ve Stephens, E. C., (1972), **Management of Personnel**, Mc Graw  
Hill, New York.

Erdil O. ve diğerleri, (2004), "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık  
Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki  
İlişkiler:Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi  
Dergisi**, S.1.

Erdoğan, İ., (1996), **İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış**, İşletme Fakültesi  
Yayını, No: 266, İstanbul.

Erdoğan, H., (2002), "Personel Devri ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Düşüncesi  
Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma", Yayımlanmamış  
Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi.

Eren, E., (1993), **Yönetim ve Organizasyon**. Beta Basın Yayın ve Dağıtım  
A.Ş., İstanbul.

Eren, E., (2003), **Yönetim ve Organizasyon**. Beta Basın Yayın ve Dağıtım  
A.Ş., İstanbul.

- Ergenç, A., (1981), "İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri.", Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu, Ankara, TODAİE.
- Erigüç, K. G., (1994), "Hastanelerde Personelin İşle İlgili Tutumları, Personel Devri, Ankara İli Örneği", Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Ergun, T., (1975), "Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı". **TODAİE Amme İdaresi Dergisi**, C.8, S.4, s.97-106.
- Erkmen, T. ve Şencan, H., (1994), "Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin Otomotiv Sanayinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması", **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi**, C.23, S.2, İstanbul.
- Eroğlu, F., (Haziran, 1986), "İş Tatmini İle Cinsiyet Arasındaki İlişki", **İşletme Dergisi**, Erzurum.
- Eroğlu, F.; (2000), **Davranış Bilimleri**, 5.Baskı, Beta Yayın, İstanbul.
- Erol, V., (1998), "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ertekin, Y., (1978), **Örgütsel İklim**, Ankara, TODAİE.
- Ertekin, Y., (1979), "Örgüt İklimi", Yönetim Psikolojisi I. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler, TODAİE Yayınları, No:183, Ankara.
- Ertürk, A., (2003), "Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri". **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, C.3, S.2, s.147-170.

- Etzioni, A., (1966), A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates. 401 printing, New York, The Free Press.
- Evens, L. M. ve Lowell, H.L., (1997), **Working with People: A Human Relation Guide**, U.S.A., Richard D.Irwin Inc. Press.
- Farrell, D. ve Rusbult, C. E., (1981), "Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments". **Organizational Behavior and Human Performance**, C.28, S.1, s.78 - 95.
- Feldman, D. ve Arnold, H., (1983), **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**, Auckland: Mc Graw Hill International Book Company.
- Feldman, D. ve Arnold, H., (1986), **Organizational Behaviour**, D.C., McGraw-Hill,)
- Flanagan, N.A. ve Flanagan, T.J., (2002), "An Analysis of The Relationship Between Job Satisfaction and Job Stress In Correctional Nurses", **Research in Nursing & Health**, C.25, S.4, s.282-294.
- Fox, S. ve Spector, P. E., (1999), "A Model of Work Frustration-Aggression", **Journal of Organizational Behavior**, S.20, s.915-931.
- Fukami, C. V. ve Larson, E. W., (1984), "Commitment to Company and Union: Parallel Models". **Journal of Applied Psychology**, C.69, S.3, s.367-371.

- Gaertner, K. N. ve Nollen, D., (1989), "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization". **Human Relations**, C.42, S.11, s.975-991.
- Gal, R., (1983), "The Military Profession: Between Commitment and Obedience, Commitment in the Military Profession: Report of a Symposium". (Derleyen: Donald Lang), **Royal Roads Military College**, s.270-279.
- Gallie, D. Et al., (1999), "Employment Experiences and Organizational Commitment: An East-West European Comparison". **Work, Employment & Society**, C.13, S.4, s.621-641.
- Gazioğlu, Ő. ve Aysıt, T., (2002), "Job Satisfaction in Britain: Individual And Job Related Factors", **ERC Working Paper in Economics**.
- Gilmer, B. V. H., (1975), **Applied Psychology; Adjustments in Living and Work**, McGraw-Hill, New York.
- Gilmer, J. H., (1968), "Memur ve Siyaset: Yönetime Bağlılık". (Çeviren: V. Pekiner), **Amme İdaresi Dergisi**. C.1, S.1, s.91-94.
- Gilbert, J. A. ve Ivancevich, J. M., (1999), "Re-Examination of Organizational Commitment. Commitment (Psychology); Work Environment; Employees-Attitudes; Mentoring; Organizational Behavior". **Journal of Social Behavior & Personality**, C.14, S.3, s.385-397.
- Glisson, C. ve Durick, M., (1988), "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations". **Administrative Science Quarterly**, C.33, S.1, s.61-81.



- Goffee, R. ve Gareth, J., (2000), **Kurum Kültürü**. (Çeviren: K. Kutmandu), MediCat Yayınları, Ankara.
- Gökmen, S., (1996), "İşletmeye Bağlılık Anketi'ni Türkçe'ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gözen, E. D., (2007), "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gunz, H. P. ve Gunz: P., (1994), "Professional/Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers". **Human Relations**, C.47, S.7, s.801-826.
- Güçlü, H., (2006), "Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi". Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H., (2003), "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günbay, İ., (2000), **Örgütlerde İş Doymu ve Güdüleme**, Özen Yayıncılık, Ankara.
- Güner, A. R., (2007), "Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi", Yüksek Lisans Tezi.
- Güney, S., (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Güngör, E., (2003), "Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Yöneticilerin İnsan İlişkilerindeki Tutumları". Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.
- Gür, D., (2006), "Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Şeker Fabrikası Üzerine Bir Uygulama", Kütahya.
- Hall, D. T., Schneider, B. ve Nygren, H. T., (1970), "Personal Factors in Organizational Identification". **Administrative Science Quarterly**, C.15, s.176-190.
- Harvey, M. G. Et al., (1999), "Inpatriate Managers: How to Increase the Probability of Success". **Human Resource Management Review**, C.9, S.1, s.51-81.
- Hennig M. ve Jardim A., (1977), **The Managerial Woman**, Anchor Press/Doubleday.
- Hodgetts, M. R., (1996), **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, (Çev. Çetin, Canan) 4. Baskı, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, Bursa.
- Hrebiniak, L.G. ve Alutto, J. A., (1972), "Personal and Role-Related Factors In The Development of Organizational Commitment". **Administrative Science Quarterly**, C.17, s.572-573.
- Hulin C.L. ve Smith P.A., (1967), "An Empirical Investigation Of Two Implications Of The Two Factor Theory Of Job Satisfaction", **Journal Of Applied Psychology**, C.51, s.396-402
- İbicioğlu, H., (2000), "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", Dokuz Eylül Üniversitesi, **İ.İ.B.F. Dergisi**, C.15, S.1, s.13-22.

- İlsev, A., (1997), "Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma".  
Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- İnce, M. ve Gül, H., (2005), **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, İleri Giden Ofset, Ankara.
- İncir, G., (1990), **Çalışanların İş Doymu Üzerine Bir İnceleme**, Ankara, M.P.M. Yay. No:401.
- Jamal, M. (1990), "Relationship of Job Stress and Type-A Behavior to Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment, Psychosomatic Health Problems and Turnover Motivation". **Human Relations**, C.43. S.8. s.734.
- Jones, F. E., (1996), **Understanding Organizations, A Sociological Perspective**, Copp Clark Ltd., Toronto.
- Johnson, W. R. ve Jones, G., (1991), "The Effects of Equity Perceptions on Union and Company Commitment". **Journal of Collective Negotiations in Public Sector**, C.20, S.3, s.235-244.
- Juholin, E., (2006), "Searching Paradigmas for Communication of Work Organizations", Department of Communication, University of Helsinki, Working Paper, Finland.
- Kang, W. K. Et al., (2004), "Investigation of Line Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map, Computers in Human Behavior". **Academy of Management Journal**, s.199-298.
- Kanter, R. M., (1968), "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communitise". **American Sociological Review**, C.33, S.4, s.499-517.

- Karadal, H., (1999), "Yönetici Yaşam Biçimleri ile Yöneticinin Etkinliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Katz, D. ve Kahn, R. L., (1977), **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, (Çeviren H. Can, Y. Bayar), TODAİE Yayınları, Ankara.
- Kavi, A., (1998), "Relationship Between Organizational Commitment and Organizational-Professional Conflict, The Case of Electrical Engineers in Turkey". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, F. T., (2005), "İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Polis Akademisi Başkanlığı'nda Bir Uygulama". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Kaya, O., (2007), "Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kazanç, H., (1998), Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini ve Tübitak Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, SBE, Sakarya.
- Keleş, H. N. K., (2006), "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma". Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kesici, S., (2006), "Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek", Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ,Denizli.
- Keskin, A., (2007), "Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi", Afyon Kocatepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi.  
<http://egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf>, (Erişim Tarihi: 14.7.2010)
- Kırel, Ç., (Kasım 1999), "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi". **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**.
- King, M. Et al., (1982), "Background, Personality, Job Characteristics, And Satisfaction With Work In A National Sample", **Human Relation**, C.35, No.2.
- Koçel, T., (1995), **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, Beta Yayın No:405, İstanbul.
- Koçel, T., (2001), **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Koçel, T., (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kolasa, B. J., (1979), **İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş**, (Çev. Kemal Tosun ve Diğ.), İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayın No:42, İstanbul.
- Konuk, M., (2006), "İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi: Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Korman, A., (1978), **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, Çeviren: İlhan Akhun ve Cevat Aklan, Milli Eğitim Basımevi Öğretmen Kitapları, No:141 Ankara.
- Korman, A., (1992), **Organizational Behavior**, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Korsgaard, M. A. Et al., (1995), "Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision Making Teams: The Role of Procedural Justice". **Academy of Management Journal**, C.38, S.1, s.60-84.
- Lam, T. ve Zhang, H. Q., (2003), "Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry". **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, C.15, S.4, s.214-220.
- Lamsa, A. M. ve Savolainen, T., (1999), "Exploring Commitment in Different Contexts Change: Findings From a Study on Downsizing and Quality Improvement". **Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal**, C.3, S.1, s.35-41.
- Lawler, E. ve Porter, L., (1966), "The Effect of Performance on Job Satisfaction", **Industrial Relations**, Newyork.
- Lee, R. ve Wilbur, E. R., (1985), "Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis", **Human Relations**, C.38, S.8, s.781-791.
- Leiter, M. ve Maslach, P. C., (1988), "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment". **Journal of Organizational Behavior**, C.9, S.4, s.297-308.

- Leong, C. S. Et al., (1996), "The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship". **Human Relations**, C.49, S.10, s.1345-1361.
- Levitan, S. A. ve Johnston, W. B., (1973), **Work is Here to Stay**, Alas. Salt Lake City: Olympus Publications Company.
- Locke, E. A., (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction". **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. (Ed. M. D. Dunette). Chicago: Rand McNally, s.1297-1349.
- Locke, E. A., (2001), "Motivation by Goal Setting". **Handbook of Organizational Behavior**, S.2, s.43-54.
- Locke, E. A., Latham, G. P. ve Erez, M., (1988), "Determinants of Goal Commitment". **Academy of Management Review**, C.13, S.1, s.23-39.
- Loscocco, K. A., (1990), "Reactions to Blue-Collar Work: A Comparison of Women and Men". **Work and Occupations**, C.17, S.2, s.152-177.
- Lundenberg, D. E., (1992), **The Management of People in Hotels and Restaurants**. 5th Revised Edition, W.C. Brown Publishers, Dubuque, Iowa.
- Luthans, F., (1989), **Organizational Behavior**, 5th. edition, New York, McGraw-Hill.
- Luthans, F., (1995), **Organizational Behavior**, 7th Edition, New York, McGraw-Hill.
- Luthans, F. Et al., (1987), "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents". **Human Relations**, C.40, S.4, s.219-236.

- Maguire, M. A. ve Ouchi, W.G., (Aralık 1975), "Organizational Control: Two Functions". **Administrative Science Quarterly**, C.20, S.4, s.559-569.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M., (1990), "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment". **Psychological Bulletin**, C.108, S.2, s.171-194.
- Mayer, R. C. ve Schoorman, F. D., (1992), "Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two Dimensional Model of Organizational Commitment". **Academy of Management Journal**, C.35, S.3, s.671-684.
- McDonald, D. J. ve Makin, P. J., (2000), "The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff". **Leadership&Organization Development Journal**, C.21, S.2, s.84-91.
- McGee, G. W. ve Ford, R. C., (1987), "Two (or more ?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales". **Journal of Applied Psychology**, C.72, S.4, s.638-642.
- Mercer, D., (1997), "Job Satisfaction and the Secondary Headteacher: the cCreation of a Model of Job Satisfaction", **School Leadership and Management**, C.17, S.1, s.57-67.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J., (1984), "Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations". **Journal of Applied Psychology**, C.69, S.3, s.372-378.



- Meyer, J. P. Et al., (1989), "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that Counts". **Journal of Applied Psychology**, C.74, S.1, s.152-156.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J., (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". **Human Resources Management Review**, S.1, s.61-89.
- Meyer, J. P. Et al., (1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization". **Journal of Applied Psychology**, C.78, S.4, s.538-551.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J., (1997), **Commitment in the Workplace Theory: Research and Application**, Sage Publications, Inc. London.
- Meyer, J. P. Et al., (1998), "Examination of Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment". **Journal of Organizational Behavior**, S.19, s.29-52.
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L., (2001), "Commitment in the Workplace Toward a General Model". **Human Resource Management Review**, S.11, s.299-326.
- Meyer, J. P. Et al., (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences". **Journal of Vocational Behavior**, S.61, s.20-52.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J., (2004), TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide.

- Morris, J. H. ve Steers, R. M., (1980), "Structural Influences on Organizational Commitment". **Journal of Vocational Behavior**, S.17, s.50-57.
- Morris, J. H. ve Sherman, J. D., (1981), "Generalizability of an Organizational Commitment Model". **Academy of Management Journal**, S.24, s.512-526.
- Morris, A. ve Bloom, J. R., (Haziran 2002), "Contextual Factors Affecting Job Satisfaction and Organizational Commitment in Community Mental Health Centers Undergoing System Changes in the Financing of Care". **Mental Health Services Research**, C.4, S.2, s.71-83.
- Morrow, P. C. Et al., (1988), "Work Commitment Among Department of Transportation Employees". **Review of Public Personnel Administration**, C.8, S.3, s.96-104.
- Morrow, P. C. ve Wirth, R. E., (1989), "Work Commitment Among Salaried Professionals". **Journal of Vocational Behavior**, S.34, s.40-56.
- Mottaz, C. J., (1989), "An Analysis of The Relationship Between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups". **Journal of Vocational Behavior**, C.28, S.3, s.214-228.
- Mowday, R. T. Et al., (1979), "The Measurement of Organizational Commitment". **Journal of Vocational Behavior**, S.14, s.224-247.
- Mowday, R. T. Et al., (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York, Academic Press.

- Muchinsky, P. M. ve Tuttle, M. L., (1979), "Employee Turnover: An Empirical and Methodological Assesment". **Journal of Vocational Behavior**, S.14, s.43-77.
- Muchinsky, P. M., (1993), *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Brooks/Cole Publications. California.
- Narmanlıoğlu, Ü., (1990), **Grev**, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K., (1993), **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**, McGraw-Hill, New York.
- Nicholsan, N., (Ocak, 2003), "How to Motivate Your Problem People". **Harvard Business Review**, s.57-65.
- Nijhof, W. J. Et al., (1998), "Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration". **Journal of European Industrial Training**, C.22, S.6, s.243-248.
- Northcraft, G. B. ve Neale, M. A., (1990), **Organizational Behavior Management Challenge**. The Dryden Pres., USA.
- Obststoff, C., (1992), "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational-Level Analysis". **Journal of Applied Psychology**, S.77, s.963-974.
- Oliver, N., (1990), "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development". **Journal of Occupation Psychology**, S.63, s.19-31.

- Oral, E., (2008), "Performans Değerlendirmesinde Geri Bildirim: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası nerisi". Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.
- Oral S. ve Kuşluvan, Z., (1997), "Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar", **Verimlilik Dergisi**, S.3, s.93-99.
- Organ, D. W. ve Lingl, A., (1995), "Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", **The Journal of Social Psychology**, C.135, S.3, s.339-350.
- O'Reilly, C. ve Caldwell, D.F., (1981), "The Commitment and Job Tenure of New Employees Some Evidence of Postdecisional Justification". **Administrative Science Quarterly**, S.26, s.597-616.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J., (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour". **Journal of Applied Psychology**, C.71, S.3, s.492-499.
- Oshagbemi, T., (1999), "Academics and Their Managers: A Comparative Study in Job Satisfaction", **Personnel Review**, S.28, s.388-403.
- Özdayı, N., (1990), "Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi", Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Özdemir, G., (2005), Operasyonel ve Destek Birimlerinde İş Doyumu: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.

- Özkalp, E., (1999), "Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir'de Yapılan bir Araştırma". **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.15 S.1-2, s.437-472.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., (2005), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi ESB Araştırmaları Çalışma Vakfı Yayınları, No.149, Eskişehir.
- Paksoy, M., (1995), "İşletmelerde Stres, A ve B Tipi Davranışı" (Kişilik) Seminer Notları, **Milliyet Gazetesi**.
- Parasuraman, S. ve Nachman, S. A., (1987), "Correlates of Organizational and Professional Commitment: The Case of Musicians in Symphony Orchestras". **Group and Organization Studies**, C.12, S.3, s.287-303.
- Penly, L. E. ve Gould, S., (1988), "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations". **Journal of Organizational Behavior**, S.9, s.43-59.
- Pond, S.B. ve Geyer, P.D., (1987), "Employee age as a moderator of the relationship between job satisfaction and perceived work alternatives". **Journal of Applied Psychology**, S.72, s.552-557.
- Porter, L. W. Et al., (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians". **Journal of Applied Psychology**, C.59, S.5, s.603-609.
- Powell, D. M. ve Meyer, J. P., (Ağustos 2004), "Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment". **Journal of Vocational Behavior**, C.65, S.1, s.157-177.

- Randall, D. M. ve Cote, J. A., (1991), "Interrelationships of Work Commitment Constructs". **Work and Occupations**, C.18, S.2, s.194-211.
- Reichers, A. E., (1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment". **Academy of Management Review**, C.10, S.3, s.465-476.
- Ritzer, G. ve Trice, H., (Haziran 1969), "An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory". **Social Forces**, C.47, S.4, s.475-478.
- Robbins, S., (1998), **Organizational Behaviour** (Eight Edition), Prentice Hall International Inc. New Jersey.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M., (2002), **Management**, 7th. Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Roehling, M. V. Et al., (2000), "The Nature of the New Employment Relationship: A Content Analysis of The Practitioner and Academic Literatures". **Human Resource Management**, C.39, S.4, s.305-320, Winter.
- Ropert, M., (2002), "Researcher Find Keys to Employee Job Satisfaction, Commitment", **Ascribe Higher Education News Service**, April. S.17, University of Arkansas
- Rowden, R. W., (2000), "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors And Organizational Commitment". **The Leadership & Organization Development Journal**, C.21, S.1, s.30-35.
- Rusbult, C. E. ve Farrell, D., (1983), "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact On Job Satisfaction, Job Commitment, and

- Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments". **Journal of Applied Psychology**, C.68, S.3, s.429-438.
- Rylander, D. H., (2003), "Changes in Organizational Commitment for Sales Force Newcomers: An Exploratory Look at Early Employment Influences", [http://www.a-cme.org/PDF files/2003-Paper24.pdf](http://www.a-cme.org/PDF_files/2003-Paper24.pdf), Erişim: Eylül 2003
- Saal, F. E. ve Knight, P. A., (1987), **Industrial-Organizational Psychology, Science and Practise**, Brooks/Cole Publishing Comp: Pacific Grove.
- Sabuncuoğlu, Z., (1987), **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- Salancik, G. R., (1977), Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief, New Directions in Organization Behavior, Chicago, Illionis.St. Clair Press.
- Sager, J. K. ve Johnston, M. W., (1989), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople". **Journal of Personal Selling and Sales Management**, C.9, S.1, s.30-41.
- Samadov, S., (2006), "İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Araştırma". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı.
- Savery, L. K. ve Syme, P. D., (1996), "Organizational Commitment and Hospital Pharmacists". **Journal of Management Development**, C.15, S.1, s.14-22.

- Schermerhorn, J. R. Et al., (2000), **Organizational Behavior**, John Wiley & Sons Inc. 7th Ed. New York.
- Schmitter, A.C. Et al., (1999), "Life satisfaction in centenarians residing in long-term care", **Annals of Long-Term Care**, C.7, S.12, s.437-442.
- Schultz, D. ve Schultz, S.E., (1998), **Psychology and Work Today**, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Schwenk, C. R., (1986), "Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action". **Academy of Management Review**, C.11, S.2, s.298-310.
- Schermerhorn, J. R. Et al., (1994), **Managing Organization Behavior**, Fifth Edition, John Willey&Sons, Inc: New York.
- Schneider, J. ve Locke, E., (1972), " A Critique of Herzberg's Classification System and a Suggested Revision",**Organizational Behavior and Human Performance**, s.441-458.
- Schwenk, C. R., (1986), "Information, Cognitive Biases, and Commitment to A Course of Action". **Academy of Management Review**, C.11, S.2, s.298-310.
- Scott, D. C., (1993), "Assesing the Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach". **The Prison Journal**, C.74, S.3, s.263-275.
- Sears, D. O. Et al., (1988), **Social Psychology**, 6th Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc.



- Semerci, F., (2005), "Performans Değerlendirme Sistemlerinde Değerlendirici Hataları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Örneği". Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.
- Semerci, A. S., (2005), "İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama". Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.
- Sencer, M., (1982), "Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral", **TODAİE Dergisi**, Ankara.
- Sertçe, S., (2001), "Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği", Yüksek Lisans Tezi.
- Shafer, W. E., (2002), "Ethical Pressure, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes Among Management Accountants". **Journal of Business Ethics**, S.38, s.263-275.
- Shafer, W. E. Et al., (2002), "Professionalism, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes: A Study of Certified Management Accountants". **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, C.15, S.1, s.46-48.
- Sheldon, M. E., (1971), "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to Organizations". **Administrative Science Quarterly**, C.71, S.16, s.143-150.
- Shore, L. M. Et al., (1995), "Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization". **Academy of Management Journal**, C.38, S.6, s.1593-1615.

- Smith, P. C. Et al., (1969), **The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement**, Chicago: Rand Mc Nally and Company.
- Sorenson, J. E. ve Sorenson, T. L., (1974), "The Conflict of Professionals in Bureaucratic Organizations". **Administrative Science Quarterly**, S.19, s.98-106.
- Sökmen, A., (2000), "Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Spector, P. E., (1997), **Job Satisfaction**, New York: Sage Publications.
- Steers, R. M., (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment". **Administrative Science Quarterly**, S.22, s.45-46.
- Suliman, A. M. T., (2002), "Is It Really Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship". **Journal of Management Development**, C.21, S.3, s.170-183.
- Sürek, M., (2007), "İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda Görevli Üye Temsilcilerinin İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şenatalar, F., (1975), **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Üçler Matbaası, İstanbul.
- Şimşek, L., (1995), "İş Tatmini", **Verimlilik Dergisi**. S.2.

- Şuvağ, Y., (1996), "Üniversite Mezunu Çalışanların İş Doyumu ve Moral Araştırması", Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Taş, M. A., (2004), "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekarşan, E. ve diğerleri, (2000), **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İ.Ü.İ.F., İstanbul,
- Tekin, A., (2002), "İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma: Türkiye-Pakistan Örneği". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Telman, N. ve Ünsal, P., (2004), **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Testa, M. R., (2001), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Effort in the Service Environment", **Journal of Psychology**, C.135, S.2, s.98-123.
- Thornton, R., (1970), "Organizational Involvement and Commitment to Organization and Profession". **Administrative Science Quarterly**, C.15, S.1, s.417-425.
- Tikici, M. ve Deniz, M., (2005), **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayınları, Ankara.
- Tolay, E., (2003), "Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Topaloğlu, M. ve Koç, H., (2003), **Büro Yönetimi: Kavramlar ve ilkeler**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Ankara

- Toptaş, A. B., (2008), "Kariyer Yönetimi ve TCMB'deki Durum".  
Yayımlanmamış Rapor. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.
- Truckenbrodt, Y. B., (2000), "The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior".  
**Acquisition Review Quarterly**, s.233-244, Summer.
- Tsui, A. S. Et al., (1992), "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment". **Administrative Science Quarterly**, S.37, s.549-579.
- Türk Dil Kurumu, (2009), Erişim: 20 Mart 2009, <http://www.tdk.org.tr>.
- Türk, M. S., (2003), "Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Konya
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, (2008), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Çalışan Memnuniyeti Anketi Raporu, Ankara.
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası. (2008), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası 2009-2011 Yılları Stratejik Planı, Ankara.
- Türko, M., (1973), **Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon**, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No:296, Erzurum.
- Ulusal, C., (1996), "İş Tatmini ve Tekstil Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ulusoy, A. D., (1998), "Kamu Hizmeti Anlayışında Yeni Yönelimler: Avrupa Yapılanmasının Kamu Hizmeti Teorisine Etkileri", **Amme İdaresi Dergisi**, C.31, S.2.

- Uyargil, C., (1988), "İş Tatmini ve Bireysel Özellikler", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları**.
- Uyguç, N. ve diğerleri, (1998), "İş ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Üç Temel Varsayım Altında İncelenmesi", **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C:13, S:2, s.193-204.
- Van Sell, M. Et al., (1981), "Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research". **Human Relations**, S.34, s.43-71.
- Varoğlu, D., (1993), "Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşların Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri". Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Varoğlu, A.K. ve diğerleri, (2000), "Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış; Analitik Düşünce-Bütünleşik Düşünce Modelleri İle Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir.
- Varol, M., (1993), **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No:2, Ankara.
- Vecchio, R. P., (1991), **Organizational Behavior**, 2nd. edition, Mc Graw Hill Book Company, London.
- Veenhoven, R., (1996), "Developments in Satisfaction Research" **Social Indicators Research**, S.37.
- Vroom, V.R., (1964)., **Work and motivation**, New York: Wiley.

- Wahn, J. C., (1998), "Sex Differences In The Continuance Component or Organization Commitment". **Group&Organizational Management**, S.23, s.256-268.
- Wallace, J. E., (1995a), "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations". **Administrative Science Quarterly**, C.40, S.1-4, s.228-255.
- Wallace, J. E., (1995b), "Corporatist Control and Organizational Commitment Among Professionals: The Case of Lawyers Working in Law Firm". **Social Forces**, C.7, S.3, s.811-839.
- Wasti, A., (2000), "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış". (Derleyen: Z. Ayçan), **Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Türk Psikologlar Derneği Yayınları**, S.21, s.201-224, Ankara.
- Wegge, J. Et al., (1994), "'Taking A Sickie': Job Satisfaction and Job Involvement as Interactive Predictors of Absenteeism", **Interactions of Job Satisfaction and Job Involvement**, Dortmund University & Aston University.
- Wiener, Y., (1982), "Commitment in Organizations: A normative View". **Academy of Management Review**, C.7, S.3, s.418-428.
- Wiener, Y. ve Vardi, Y., (1980), "Relationships Between Job, Organization and Work Outcomes: An Integrative Approach". **Organizational Behavior and Human Performance**, C.26, S.1, s.81-96.

- Williams, L. J. ve Hazer, J. T., (1986), "Antecedents And Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods". **Journal of Applied Psychology**, C.71, S.2, s.219-231.
- Williams, T., (1998), "Job Satisfaction in Teams", **The International Journal of Human Resource Management**, C.9: S.5, s.782-799.
- Witt, L. A. ve Nye, L. G., (1992), "Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction". **Journal of Applied Psychology**, S.77 s.910-917.
- Wright J. D. ve Hamilton R. F., (1978), "Work satisfaction and age: some evidence for the 'job change' hypothesis". **Social Forces**, S.56, s.1140–1158.
- Yağcı, K., (2003), "Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması". Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, F., (2002), "Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi". Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, İ., (2005), "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.6, S.2, s.291-306
- Zaccaro, S. ve Dobbins, G., (1989), "Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences Among Multilevel Attachment". **Journal of Organizational Behavior**, C.10, S.3, s.267-273.

Zahra, A., (1984), "Understanding Organizational Management". **Supervisory Management**, C.29, S.3, s.16-20.

Zaim, S., (1968), **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, S.229, İstanbul.

<http://www.ikademi.com>, Erişim: 20 Haziran 2010.

<http://okulweb.meb.gov.tr>, Erişim: 5 Temmuz 2010.



## ÖZET

İşinden tatmin olan ve örgütüne yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların varlığı, örgütlerin faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmelerinde en önemli unsurlardandır. İş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, buldukları örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt için büyük çaba sarf etmekte ve örgütte kalmak için daha fazla istek duymaktadırlar. Çok sayıda araştırma, örgütlerin varlığını sürdürmesinde ve gelişmesinde çalışanların iş tatmininin ve örgüte olan bağlılığının etkili olduğunu göstermektedir. İş tatminini ve örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktörün olduğu ve hangi faktörlerin iş tatminine ve örgütsel bağlılığa daha çok etkisinin olduğu konusunda ise farklı sonuçlar elde edilmiştir.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın, temel amacı olan fiyat istikrarı hedefini gerçekleştirmesi sürecinde, nitelikli, işinden tatmin olan ve kurumuna bağlı çalışanlara sahip olması büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda, "kurumsal yönetişimin geliştirilmesi" Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın stratejik amaçlarından biri olarak belirlenmiştir ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın bu amacın gerçekleştirilmesi için hedefi "Bankamızda işlevsel, güvenli ve esnek iş ortamını sağlamak. Böylelikle şeffaflığı ve hesap verme bilincini artırarak kurumsal yönetişimde örnek bir kurum olmak. Çalışanların süreçlere etkin katılımını sağlayacak kurumsal kültürü oluşturmak ve kurumsal aidiyet duygusunu güçlendirmek" şeklinde belirlenmiştir.

Bu çalışmada, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü çalışanlarının iş tatminleri ve kuruma olan bağlılıklarının

demografik ve iş ile ilgili bilgilere göre analiz edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, Spector tarafından geliştirilen iş tatmini ölçeğinin “ücret”, “terfi”, “amir”, “ücret dışı imkânlar”, “ödüllendirme”, “çalışma koşulları”, “iş arkadaşları”, “işin niteliği” ve “iletişim” alt boyutları ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve örgütsel bağlılığın üç alt boyutu olarak nitelendirilen “duygusal bağlılık”, “devamlılık bağlılığı” ve “normatif bağlılık” boyutları incelenmiştir. Çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler de analiz kapsamına dahil edilmiştir.

Bu kapsamda değerlendirildiğinde, araştırma sonucunda elde edilen bulguların, özellikle Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası insan kaynakları politikalarında dikkat edilmesi gereken noktalara ışık tutması beklenmektedir.

İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nde görev yapan toplam 64 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen ankette katılım oranı % 37,6 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi kullanılmıştır. Bu çerçevede, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizi, t-testi, varyans analizi ve Scheffe testi istatistiksel yöntemleri kullanılmıştır. Ayrıca, bazı anket sorularının yorumlanmasında betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır.

İş tatminine yönelik soruların analizi sonucunda, katılımcıların iş tatminlerinin ortalama düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ücret alt boyutu ile cinsiyet ve medeni durum arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ücret dışı imkânlar boyutu, hizmet süresi bağlamında; ödüllendirme boyutu, medeni durum bağlamında; çalışma koşulları boyutu, eğitim durumu bağlamında anlamlı bulunmuştur. İşin niteliği boyutu ile eğitim durumu ve unvandaki hizmet

süresi arasında anlamlı ilişkiler söz konusudur. İş tatmininin genel ortalaması bağlamında analiz yapıldığında ise, sadece medeni durum ile anlamlı bir ilişki ortaya çıkarılmıştır. Sözü edilen iş tatmini alt boyutlarının bir çoğu arasında ise anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılığa yönelik soruların analizi sonucunda ise, katılımcıların duygusal ve devamlılık bağlılık düzeylerinin ortalama düzeyde, normatif bağlılık düzeyinin ise düşük olduğu belirlenmiştir. Duygusal bağlılık alt boyutu ile hiç bir demografik ve iş ile ilgili özellikler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Devamlılık bağlılığı boyutu ise, cinsiyet ve medeni durum bağlamında anlamlı bulunmuştur. Normatif bağlılık boyutu ile sadece cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Sözü edilen üç bağlılık boyutu arasında ise herhangi bir anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında aynı yönlü, devamlılık bağlılığı ile iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır. Normatif bağlılık ile iş tatmini arasında ise anlamlı bir ilişkiye ulaşılamamıştır.

Araştırma bulguları doğrultusunda, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılmasına yönelik bazı öneriler geliştirilmiştir. İşe alım sürecinde pozisyon için aranan yetkinliklerle kişinin yetkinliklerinin örtüşmesi için gerçekçi bir iş görüşmesinin önemine vurgu yapılmıştır. Ayrıca, kurumsal iletişimin artırılmasının, bu doğrultuda da “Çalışan Memnuniyeti Anketi” sonuçlarına göre eylem planlarının hazırlanarak uygulamaya konulmasının ve sürecin takip edilmesinin gerekliliği belirtilmiştir. Aynı görevi yerine getiren bazı farklı unvanlarda yeniden yapılanmaya gidilmesi ile ücret ve terfi sisteminin gözden geçirilmesi önerilmiştir. Son olarak, rotasyona yönelik ilgili yönetmeliğin

şartlara göre gncellenebileceği belirtilerek yöneticilere çalışanların iş tatminini ve bağlılığını artırmak için gerçekleştirebilecekleri bazı tavsiyelerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Tatmin, İş Tatmini, Bağlılık, rgtsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık,  Boyutlu rgtsel Bağlılık Modeli, İnsan Kaynakları.

## **ABSTRACT**

Having employees satisfied from the job and committed to the organization is one of the most important factors to the effectiveness of an organization. Employees with high level of job satisfaction and organizational commitment embrace the objectives and values of their organization, put high level of effort for the organization, and desire more to stay with their organization. Several research data show that job satisfaction and organizational commitment of its employees has influence on an organization to survive and to develop. However, various results have obtained about the several factors that affect job satisfaction and organizational commitment as well as which of those factors have more effect on job satisfaction and organizational commitment.

For the Central Bank of the Republic of Turkey, it is extremely important to have well-qualified and committed employees in order to achieve its ultimate goal of sustaining the price stability. In this sense, “to develop corporate governance” is determined as one of the strategic objectives of the Central Bank of the Republic of Turkey, and in order to achieve this objective, the goal of the Central Bank of the Republic of Turkey is prescribed as follows: “To maintain a functional, safe, and flexible job environment in our Bank. To serve as a model of corporate governance by increasing transparency and accountability. To create the organizational culture that will allow the employees to contribute to the processes effectively, and to improve the feeling of corporate ownership.”

This study aims to analyze the job satisfaction and commitment of the HR Department employees of the Central Bank of the Republic of Turkey to the organization in terms of demographic and business-related information. The sub-components of job satisfaction scale; “wage”, “promotion”, “supervisor”, “benefits”, “rewarding”, “work conditions”, “colleagues”, “job nature”, and “communication”, developed by Spector, as well as the scale of three-component model of organizational commitment which consists of “affective commitment”, “continuance commitment”, and “normative commitment”, developed by Allen and Meyer, has been examined in this research. Interrelations between components of job satisfaction and that of organizational commitment are also included into the scope of the analysis.

In this sense, it is expected that the findings of this research will specifically enlighten the critical points to be paid attention on pursuing the human resource policies at the Central Bank of the Republic of Turkey.

The participation rate of the survey done among the 64 employees working at the Human Resource Department is 37.6%. Statistical Package for Social Sciences, a software package, has been used to analyze the data collected in this research. In determining the relationships between variables, the statistical methods of correlation analysis, t-test, variance analysis, and Scheffe test have been used. Moreover, descriptive statistics have been used in interpretation of some questions.

Analysis of job satisfaction related questions shows medium level job satisfaction for the participants. Some meaningful relationships have been discovered between wage and gender and marital status. Also there are

significant relationships between; benefits and seniority; rewarding and marital status; work conditions and education; job nature and education; job nature and seniority on the job title. When the general average of job satisfaction is analyzed, the single meaningful relationship is found to be with marital status. On the other hand, there are significant relationships among the different sub-components of job satisfaction.

As a result of the analysis of the survey data regarding the organizational commitment-related questions, affective and continuance commitment levels of the participants have been found to be medium, whereas normative commitment levels are low. No significant relationship has been determined between affective commitment and any demographic or business-related feature. On the other hand, continuance commitment is found to be meaningful for gender and marital status. Normative commitment has a meaningful relationship only with gender. However, there is no significant relationship among the three components of commitment.

A positive relationship is discovered between affective commitment and job satisfaction, whereas a negative one is found between continuance commitment and job satisfaction. On the other hand, no meaningful relationship is determined between normative commitment and job satisfaction.

In the light of research findings, some suggestions have been developed in order to increase the job satisfaction and organizational commitment levels of the Central Bank of the Republic of Turkey employees. The importance of the match between competencies of the job and the person

has been highlighted in the recruiting process. Also, the necessity of increasing corporate communication has been stressed. In this sense, it is crucial to prepare action plans according to the results of the “Employee Satisfaction Survey”, to implement those plans and to monitor the processes. It is suggested to restructure the different job titles that perform the same tasks. In addition, it is proposed to review the compensation and promotion systems. Finally, it is indicated that the amendment about the rotation system could be updated according to the circumstances, and some suggestions have been proposed to the department managers in order to increase the satisfaction and commitment of employees.

**Key Words:** Satisfaction, Job Satisfaction, Commitment, Organizational Commitment, Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment, Three-Component Model of Organizational Commitment, Human Resources.



# EKLER

**TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ**

Değerli Katılımcı,

“İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Bir İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulama” konulu yüksek lisans tezinde kullanılacak olan bu anket ile, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyelerinin, demografik ve iş ile ilgili bilgilerle ilişkisinin analiz edilmesi amaçlanmaktadır.

Ankete katılım **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Anket sonuçları üzerinde, bireysel düzeyde herhangi bir değerlendirme kesinlikle yapılmayacak ve kişilere ait bilgiler **gizli** tutulacaktır.

Yaklaşık olarak 10 dakikada tamamlanabilen bu anket, üç bölümde gruplanmış toplam 60 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde, anketi dolduranlar hakkında kişisel bilgi soruları, ikinci bölümde iş tatminini ve üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Ankette;

- “*Aidiyet*” kişinin kendini bir gruba ait hissetmesini,

-“*Duygusal bağlılık*” bireyin örgütte kalma ve örgütün hedef ve değerlerini benimsemesini, ifade etmektedir.

Anketin araştırmaya katkı sağlayabilmesi için, sizden istenen bilgilerin eksiksiz, tarafsız ve doğru olarak yanıtlanması önem taşımaktadır. Soruları, durumunuzu/düşüncelerinizi en iyi yansıtacak şekilde yanıtlayınız.

Ankette yer alan tüm soruların yanıtlanması zorunlu olduğundan bir sayfada bulunan tüm sorular cevaplanmadan sonraki sayfaya geçilememektedir. Sayfada yer alan soruları cevaplandırdıktan sonra, dilerseniz [< önceki] tuşunu kullanarak daha önceki sayfalara geri dönebilirsiniz. Ankette yer alan tüm soruların tek seferde cevaplandırılması gerekmektedir.

Ayırdığınız zaman ve gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederim.

**Tamer Gündoğan**  
**İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü**  
**Uzman**

Tel : 3882  
E-posta : [Tamer.Gundoğan@tcmb.gov.tr](mailto:Tamer.Gundoğan@tcmb.gov.tr)

## I. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

1. <b>Cinsiyetiniz:</b>	( ) Kadın	( ) Erkek		
2. <b>Medeni Durumunuz:</b>	( ) Bekâr	( ) Evli		
3. <b>Yaşınız:</b>	( ) 18 – 30	( ) 36 – 40	( ) 46 – 50	( ) 56 ve üstü
	( ) 31 – 35	( ) 41 – 45	( ) 51 - 55	
4. <b>Öğrenim Durumunuz:</b>	( ) İlköğretim	( ) Lise ve dengi okul	( ) Ön lisans	
	( ) Lisans	( ) Lisans üstü		
5. <b>TCMB'deki toplam hizmet süreniz:</b>	( ) 1 yıldan az	( ) 6 – 10 yıl	( ) 21 yıl ve üzeri	
	( ) 1 – 5 yıl	( ) 11 – 20 yıl		
6. <b>Bulduğunuz unvandaki hizmet süreniz:</b>	( ) 4 yıldan az	( ) 8 – 11 yıl		
	( ) 4 – 7 yıl	( ) 12 yıl ve üzeri		

## II. BÖLÜM İŞ TATMİNİNE YÖNELİK GÖRÜŞLER

İkinci bölümde iş tatminini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Lütfen düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

7.	Yaptığım işin karşılığında hak ettiğim ücreti aldığuma inanıyorum.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
8.	İşimde yükselmek için çok az şansım var.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
9.	Amirim işinde gayet yeterlidir.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
10.	Bankanın ücret dışında sağladığı diğer imkânlardan memnun değilim.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
11.	İyi bir iş yaptığımda, gereken takdiri görüyorum.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum

12.	İşimdeki kural ve yöntemlerin bir çoğu işimi iyi yapmamı zorlaştırıyor.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
13.	Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
14.	Bazen işimi anlamsız buluyorum.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
15.	Birimimde insanlar arasındaki iletişim iyidir.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
16.	Maaş artışları çok yetersiz ve çok seyrek yapılıyor.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
17.	Birimimde işini iyi yapanların yükselme şansı yüksektir.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
18.	Amirim bana karşı adil değil.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
19.	Bankada ücret dışında elde ettiğimiz diğer imkânlar, diğer birçok kurumun sağladıkları kadar iyidir.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
20.	Yaptığım işin takdir edildiği kanaatinde değilim.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
21.	İyi iş yapma çabalarım, bürokratik işlemler nedeniyle hemen hemen hiç engellenmez.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
22.	Beraber çalıştığım insanların işlerindeki yetersizlikleri yüzünden, ben daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
23.	İşte yaptığım şeyleri seviyorum.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
24.	Bankanın amaçları benim için yeteri kadar açık değil.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
25.	Bana ödenen parayı düşündüğümde, Banka tarafından takdir edilmediğimi hissediyorum.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
26.	İnsanlar Banka'da, başka yerlerde olduğu kadar hızlı yükselirler.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
27.	Amirim, memurlarının duygularına çok az ilgi gösterir..	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum

28.	Bize ücret dışında sağlanan diğer imkânlar, hakettiğimiz düzeydedir.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
29.	Çalıştığım birimde, çalışanlar çok az ödüllendirilir.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
30.	İş yerimde yapmam gereken işin miktarı çok fazla.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
31.	Beraber çalıştığım insanlardan hoşlanıyorum.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
32.	Bankada neler olup bittiğinden genellikle haberdar olmadığım kanaatindeyim.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
33.	Görevimi yapmaktan gurur duyuyorum.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
34.	Maaş artışı olanaklarımdan memnunum.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
35.	Sahip olmamız gerektiği halde henüz sahip olmadığımız ücret dışı imkânlar var.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
36.	Amirimi seviyorum.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
37.	İşimdeki kırtasiyecilik çok fazla.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
38.	Gösterdiğim çabaların layık olduğu gibi ödüllendirildiğini sanmıyorum.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
39.	Terfi olanaklarından memnunum.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
40.	Birimimizde çok fazla sürtüşme ve kavga var.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
41.	İşim zevklidir.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
42.	Verilen görevlerin ne olduğu tam olarak açıklanmıyor.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Pek katılmıyorum	<input type="radio"/> Biraz katılıyorum	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum

**III. BÖLÜM**  
**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA YÖNELİK GÖRÜŞLER**

İkinci bölümde örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Lütfen düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

43. Bankada, kendimi "aileden biri" gibi hissetmiyorum.  
o Hiç katılmıyorum      o Katılmıyorum      o Kararsızım      o Katılıyorum      o Tamamen katılıyorum
44. Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.  
o Hiç katılmıyorum      o Katılmıyorum      o Kararsızım      o Katılıyorum      o Tamamen katılıyorum
45. Bankanın sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.  
o Hiç katılmıyorum      o Katılmıyorum      o Kararsızım      o Katılıyorum      o Tamamen katılıyorum
46. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.  
o Hiç katılmıyorum      o Katılmıyorum      o Kararsızım      o Katılıyorum      o Tamamen katılıyorum
47. Bankanın, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.  
o Hiç katılmıyorum      o Katılmıyorum      o Kararsızım      o Katılıyorum      o Tamamen katılıyorum
48. Şu an Bankada çalışmaya devam etmemin sebebi, istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.  
o Hiç katılmıyorum      o Katılmıyorum      o Kararsızım      o Katılıyorum      o Tamamen katılıyorum
49. Bankadan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.  
o Hiç katılmıyorum      o Katılmıyorum      o Kararsızım      o Katılıyorum      o Tamamen katılıyorum
50. Kendimi, bankaya karşı "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.  
o Hiç katılmıyorum      o Katılmıyorum      o Kararsızım      o Katılıyorum      o Tamamen katılıyorum
51. Bankadan şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.  
o Hiç katılmıyorum      o Katılmıyorum      o Kararsızım      o Katılıyorum      o Tamamen katılıyorum
52. Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.  
o Hiç katılmıyorum      o Katılmıyorum      o Kararsızım      o Katılıyorum      o Tamamen katılıyorum
53. Bankadan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.  
o Hiç katılmıyorum      o Katılmıyorum      o Kararsızım      o Katılıyorum      o Tamamen katılıyorum
54. Bankada çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.  
o Hiç katılmıyorum      o Katılmıyorum      o Kararsızım      o Katılıyorum      o Tamamen katılıyorum

55.	Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın Bankaya karşı uygun bir davranış olacağını <u>düşünmüyorum</u> .	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Kararsızım	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
56.	Bankadan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Kararsızım	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
57.	Bankadan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Kararsızım	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
58.	Meslek hayatımın kalan kısmını Bankada geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Kararsızım	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
59.	Bankadan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Kararsızım	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum
60.	Bankaya karşı güçlü bir "aidiyet" duygusu hissetmiyorum.	<input type="radio"/> Hiç katılmıyorum	<input type="radio"/> Katılmıyorum	<input type="radio"/> Kararsızım	<input type="radio"/> Katılıyorum	<input type="radio"/> Tamamen katılıyorum

Anket sona ermiştir, katıldığınız için teşekkür ederim.