

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ TATMİNİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:
HAVAYOLU İŞLETMESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

Damla YILMAZ

Danışman

Doç. Dr. Hülya KURGUN

İZMİR-2019

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **“İş Tatmini Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Havayolu İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”** adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

..../..../2019

Damla YILMAZ

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İş Tatmini Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Havayolu İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir
Araştırma

Damla YILMAZ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Turizm İşletmeciliği Programı

Günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle örgütler hem kendi ülkelerinde hem de farklı ülkelerdeki örgütlerle rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Bu durum yoğun bir rekabet ortamının oluşmasına neden olmaktadır. Havayolu işletmeleri de, yoğun rekabet ortamında müşterilerin memnuniyetini sağlayarak varlıklarını devam ettirmeye ve daha çok kar etmeye çalışmaktadır. Hava yollarında müşteri memnuniyeti kadar çalışan tatmini de kritik değer taşımaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılığın sağlanması yoluyla yetişmiş personelin çalışma yılı ortalamasının uzatılmasına da önem verilmektedir.

Bu çalışmanın amacı havayolu çalışanlarının iş tatmini ile örgütsel bağlılıklarının arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışmanın birinci bölümünde iş tatmini, ikinci bölümünde de örgütsel bağlılık kavramı açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise; havayolu çalışanlarının iş tatminlerinin örgütsel bağlılıkları ile ilişkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda havayolu çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu görülürken; duygusal bağlılık düzeyleri yüksek, devam ve normatif bağlılık düzeyleri ise orta düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

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

ABSTRACT

Master's Thesis

Job Satisfaction Organizational Commitment Relationship: A Research on

Airline Employees

Damla YILMAZ

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Tourism Management

Tourism Management Program

Today, with the influence of globalization, businesses have to compete both in their own countries and in different countries. This creates an intense competition environment. Airline companies are trying to maintain their assets and make more profits by providing customer satisfaction in a highly competitive environment. Employee satisfaction as much as customer satisfaction in the airways is also critical. In addition, it is also important to extend the average working year of the personnel trained through the provision of organizational commitment.

The aim of this research is to examine the relationship between job satisfaction and organizational commitment of airline employees. It has been investigated whether the airline employees' job satisfaction has an impact on their organizational commitment. In the first part of the study, job satisfaction and in the second part the concept of organizational commitment is explained. In the third chapter, the relationship between the job satisfaction and the organizational commitment of airline employees is investigated. As a result of the research, it is seen that the level of job satisfaction of airline employees is high; emotional attachment levels are high, and continuing and normative commitment levels are moderate. Also, it was concluded that there is a significant positive relationship between job satisfaction and organizational commitment.

Keywords: Airline Employees, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Emotional Commitment, Continuity, Normative Commitment.



**İŞ TATMİNİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: HAVAYOLU İŞLETMESİ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

İÇİNDEKİLER

| | |
|------------------|------|
| TEZ ONAY SAYFASI | ii |
| YEMİN METNİ | iii |
| ÖZET | iv |
| ABSTRACT | v |
| MASTER’S THESIS | v |
| İÇİNDEKİLER | vii |
| TABLolar LİSTESİ | xi |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xiii |
| GİRİŞ | 1 |

**BİRİNCİ BÖLÜM
İŞ TATMİNİ**

| | |
|---|----|
| 1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE ÖNEMİ | 3 |
| 1.1.1. İş Tatmini Kavramı | 3 |
| 1.1.2. İş Tatmininin Önemi | 5 |
| 1.2. İŞ TATMİNİ KURAMLARI | 7 |
| 1.2.1. Kapsam Teorileri | 7 |
| 1.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi | 8 |
| 1.2.1.2. Çift Faktör Teorisi | 9 |
| 1.2.1.3. Başarı İhtiyacı Teorisi | 10 |
| 1.2.1.4. Erg Teorisi | 11 |
| 1.2.2. Süreç Teorileri | 12 |
| 1.2.2.1. Vroom’un Beklenti Teorisi | 13 |
| 1.2.2.2. Amaç Teorisi | 14 |
| 1.2.2.3. Eşitlik Teorisi | 16 |
| 1.2.2.4. Pekiştirme Teorisi | 17 |

| | |
|--|----|
| 1.2.2.5. Bilişsel Değerlendirme Teorisi | 18 |
| 1.3. İŞ TATMİNİ BOYUTLARI | 19 |
| 1.3.1. İçsel Tatmin | 20 |
| 1.3.2. Dışsal Tatmin | 21 |
| 1.4. İŞ TATMİNİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ | 22 |
| 1.4.1. İş Tatminin Motivasyon İle İlişkisi | 23 |
| 1.4.2. İş Tatminin Verimlilik İle İlişkisi | 24 |
| 1.4.3. İş Tatminin Performans İle İlişkisi | 25 |
| 1.4.4. İş Tatmininin İletişim ile İlişkisi | 26 |
| 1.5. İŞ TATMİNİ ETKENLERİ | 27 |
| 1.5.1. Bireysel Faktörler | 28 |
| 1.5.1.1. Cinsiyet | 28 |
| 1.5.1.2. Yaş | 29 |
| 1.5.1.3. Medeni Durum | 30 |
| 1.5.1.4. Eğitim Durumu | 30 |
| 1.5.1.5. Mesleki Düzey (Statü) | 32 |
| 1.5.1.6. İşte Kalma Süresi | 32 |
| 1.5.1.7. Zekâ ve Yetenek | 33 |
| 1.5.1.8. Sosyo-Kültürel Çevre | 34 |
| 1.5.1.9. Kişilik | 35 |
| 1.5.2. Örgütsel Faktörler | 36 |
| 1.5.2.1. Fiziksel Koşullar | 36 |
| 1.5.2.2. Ücret Düzeyi | 37 |
| 1.5.2.3. Özendirme | 38 |
| 1.5.2.4. İş Arkadaşları | 39 |
| 1.5.2.5. Ast Üst İlişkileri (Yönetim Tarzı) | 40 |
| 1.5.2.6. Terfi (İlerleme) İmkânları | 41 |
| 1.5.2.7. Kararlara Katılma | 41 |
| 1.5.2.8. İş ve İşin özellikleri | 42 |
| 1.5.2.9. İletişim | 43 |
| 1.6. İŞ TATMİNİ SONUÇLARI | 43 |
| 1.7. İŞ TATMİNSİZLİĞİ SONUÇLARI | 44 |

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

| | |
|---|----|
| 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI | 48 |
| 2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ | 51 |
| 2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ | 54 |
| 2.3.1. Düşük Örgütsel Bağlılık Düzeyi | 54 |
| 2.3.2. Orta Örgütsel Bağlılık Düzeyi | 55 |
| 2.3.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık Düzeyi | 55 |
| 2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GÖSTERGELERİ | 56 |
| 2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELLERİ | 58 |
| 2.5.1. Allen ve Meyer'in Modeli | 59 |
| 2.5.2. O'Reilly ve Chatman'ın Modeli | 61 |
| 2.5.3. Etzioni'nin Modeli | 62 |
| 2.5.4. Kanter'in Modeli | 64 |
| 2.5.5. Salancik'in Modeli | 65 |
| 2.5.4. Diğer Örgütsel Bağlılık Modelleri | 67 |
| 2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER | 68 |
| 2.6.1. Bireysel Faktörler | 68 |
| 2.6.2. Örgütsel Faktörler | 71 |
| 2.6.3. Örgüt Dışı Faktörler | 73 |
| 2.7. ÖRGÜTE BAĞLILIK VE MESLEĞE BAĞLILIK İLİŞKİSİ | 74 |
| 2.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ | 76 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: HAVAYOLU İŞLETMESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

| | |
|---|----|
| 3.1. ARAŞTIRMA | 80 |
| 3.1.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı | 80 |
| 3.1.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme | 81 |
| 3.1.3. Araştırmanın Problemi ve Hipotezleri | 82 |
| 3.1.4. Araştırmanın Sayıtları | 86 |

| | |
|--|-----|
| 3.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları | 86 |
| 3.1.6. Araştırmanın Yöntemi | 87 |
| 3.1.7. Veri Toplama Tekniği ve Veri Toplama Süreci | 88 |
| 3.1.8. Verilerin Analizi | 89 |
| 3.2. BULGULAR | 90 |
| 3.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular | 91 |
| 3.2.2. Güvenilirlik Analizi | 92 |
| 3.2.3. Normallik Analizi Sonuçları | 93 |
| 3.2.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları | 93 |
| 3.2.5. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular | 101 |
| 3.2.6. İş Tatminine İlişkin Farklılık Analizleri | 104 |
| 3.2.6.1. Cinsiyet ve İş Tatmini | 104 |
| 3.2.6.2. Medeni Durum ve İş Tatmini | 105 |
| 3.2.6.3. Çocuk Sahipliği ve İş Tatmini | 105 |
| 3.2.6.4. Yaş ve İş Tatmini | 106 |
| 3.2.6.5. Eğitim Durumu ve İş Tatmini | 107 |
| 3.2.6.6. Çalışan Görevi ve İş Tatmini | 108 |
| 3.2.6.7. Çalışan Görev Süresi ve İş Tatmini | 109 |
| 3.2.7. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Farklılık Analizleri | 111 |
| 3.2.7.1. Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık | 111 |
| 3.2.7.2. Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık | 112 |
| 3.2.7.3. Çocuk Sahipliği ve Örgütsel Bağlılık | 113 |
| 3.2.7.4. Yaş ve Örgütsel Bağlılık | 114 |
| 3.2.7.5. Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık | 115 |
| 3.2.7.6. Çalışan Görevi ve Örgütsel Bağlılık | 117 |
| 3.2.7.7. Çalışan Görev Süresi ve Örgütsel Bağlılık | 117 |
| 3.2.8. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi | 119 |
| 3.2.9. Bağlılık Unsurlarının İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisi | 121 |
| SONUÇ | 125 |
| KAYNAKÇA | 132 |

TABLolar LİSTESİ

| | |
|---|--------|
| Tablo 1: Seçeneklere İlişkin Puanlar | s. 89 |
| Tablo 2: Havayolu Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı | s. 91 |
| Tablo 3: Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin İç Tutarlılık Katsayıları | s. 92 |
| Tablo 4: Minnesota İş Tatmin Ölçeği Modeline İlişkin T Değerleri | s. 95 |
| Tablo 5: Minnesota İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Model Uyum İyiliği Değerleri | s. 96 |
| Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Modeline İlişkin T Değerleri | s. 99 |
| Tablo 7: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Model Uyum İyiliği Değerleri | s. 100 |
| Tablo 8: Katılımcıların İş Tatmin Düzeyleri | s. 101 |
| Tablo 9: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri | s. 102 |
| Tablo 10: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Değerler | s. 103 |
| Tablo 11: Katılımcıların İş Tatminlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T Testi Sonuçları | s. 104 |
| Tablo 12: Katılımcıların İş Tatminlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T Testi Sonuçları | s. 105 |
| Tablo 13: Katılımcıların İş Tatminlerinin Çocuk Sahipliği Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T Testi Sonuçları | s. 106 |
| Tablo 14: Katılımcıların İş Tatminlerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları | s. 107 |
| Tablo 15: Katılımcıların İş Tatminlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları | s. 108 |
| Tablo 16: Katılımcıların İş Tatminlerinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T Testi Sonuçları | s. 109 |
| Tablo 17: Katılımcıların İş Tatminlerinin Çalışan Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları | s. 110 |
| Tablo 18: Katılımcıların Örgütsel Bağlılıklarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T Testi Sonuçları | s. 112 |

| | |
|---|--------|
| Tablo 19: Katılımcıların Örgütsel Bağlılıklarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T Testi Sonuçları | s. 113 |
| Tablo 20: Katılımcıların Örgütsel Bağlılıklarının Çocuk Sahipliği Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T Testi Sonuçları | s. 114 |
| Tablo 21: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları | s. 115 |
| Tablo 22: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları | s. 116 |
| Tablo 23: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T Testi Sonuçları | s. 117 |
| Tablo 24: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Çalışan Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları | s. 118 |
| Tablo 25: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki | s. 121 |
| Tablo 26: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının İçsel Tatmin Üzerine Etkisi | s. 123 |
| Tablo 27: Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Dışsal Tatmin Üzerine Etkisi | s. 123 |
| Tablo 28: Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Genel İş Tatmini Üzerine Etkisi | s. 124 |
| Tablo 29: Hipotez Sonuçları | s. 129 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1 :** Minnesota İş Tatmin Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktılarına İlişkin Ölçüm Modeli ve Faktör Yükleri s. 94
- Şekil 2 :** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktılarına İlişkin Ölçüm Modeli ve Faktör Yükleri s. 98



GİRİŞ

Günümüz koşullarında hizmet sektörü içerisinde yer alan işletmeler rekabet ortamında avantajlı hale gelebilmek için çalışanlarının iş tatminini ve işletmeye olan bağlılıklarını destekleyecek çalışmalara önem vermektedirler. İş tatminin yarattığı yüksek performansa sahip çalışanlar bulunduğu işletmede verimliliğin artmasını destekleyerek verilen hizmet kalitesinin artmasına katkı sağlayabilmektedirler. Verimliliğin sağlanması ve devamlılığının oluşması da örgütsel bağlılığı gelişen çalışanların varlığı ile desteklenebilmektedir. Havayolu işletmelerinde farklı bölümlerde görev alan ve aynı amacı gerçekleştirmek için çaba harcayan çalışanların istek ve beklentilerinin karşılanması, çalışma koşullarının daha uygun hale getirilmesi ve örgütsel bağlılıklarının sağlanması hem işletme içi verimliliğin ve huzurlu bir çalışma ortamının artmasına hem de işletmenin müşteri memnuniyeti sağlayarak prestij ve maddi getiri kazanmasına katkı sağlayabilmektedir.

Günümüzde küreselleşmenin etkisi ile her alanda yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Bu nedenle sunulan hizmetlerle müşterilerin memnuniyetinin sağlanmasına önem verilmektedir. Çünkü rekabet ortamında örgütlerin faaliyetlerinin devamı için müşteri memnuniyetinin sağlanması bir zorunluluktur¹. Havayolu çalışanlarından öncelikle müşteri memnuniyetini sağlaması beklenmektedir. Bununla birlikte çalışanların kendilerinin işlerinden memnun olmadan müşteri memnuniyetini sağlamalarının zor olacağı göz önünde bulundurulmalıdır.

İşletmeler açısından müşterilerin memnuniyeti hayati öneme sahiptir. Bununla birlikte iç müşteri olarak adlandırılan çalışanların iş tatmininin de önemli olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü çalışanların memnuniyeti de örgütü etkilemektedir. Düşük iş tatmini çalışanlarda iş yavaşlatma ve motivasyon düşüklüğü gibi olumsuzluklara neden olacağından çalışanların verimliliğinde ve performanslarında düşüşe neden olmaktadır. Bu nedenle örgütler açısından müşteriye

¹Korkmaz, Halil, İbrahim Giritlioğlu, Cevdet Avcıkurt ve Nalan Albuz, "Müşteri Memnuniyetinde Kano Modeli: Türkiye'deki Havayolu Yolcuları Örneği", **International Conference: New Perspectives In Tourism And Hospitality**, Balıkesir University, Burhaniye, 25-27.09.2014, p. 837.

hizmet sunan çalışanların memnuniyeti, müşteri memnuniyetinden önce gelmektedir².

Örgütler açısından önemli kavramlardan birisi de örgütsel bağlılıktır. Çalışanların örgütün amaçlarını benimseyerek örgüte daha faydalı olmalarını sağladığı için çalışanların örgüte bağlılıkları artırılmaya çalışılmaktadır. Çalışanların sürekli olarak örgütün yararını düşünmelerini sağladığı için örgütsel bağlılığa önem verilmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların örgüte bağlılıkları, dışarıdan bir zorlama ile gerçekleşmediğinden örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi her zaman kolay olmamaktadır³.

İş tatmini, yüksek verimlilik ve yüksek performans ortaya çıkardığı için çalışanların örgüt içerisinde kendilerini iyi hissederek çalışmalarını önem verilen bir konudur. Bununla birlikte örgütsel bağlılığın ancak çalışan isterse oluşabileceği için iş tatmininin, örgütsel bağlılığı sağlayabileceği düşünülmektedir. Buradan hareketle bu araştırmada hizmet sektöründe önemli bir yere sahip olan havayolu işletmelerinde, çalışanların iş tatmininin örgütsel bağlılıkla ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmada havayolu çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenmiş, demografik özellikler açısından farklılıklar incelenmiş ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır.

²Furkan Baltacı, Mustafa Kavacık, Faruk Kerem Şentürkve İhsan Kurar, “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya’da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”,**AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:14, Sayı:2, 2014, s.64.

³Sevdiye Ersoy ve Serkan Bayraktaroğlu, ” Örgütsel Bağlılık”, **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Ed. Derya Ergun Özler,Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2012, s. 2.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Günümüz koşullarında örgütler sadece aynı ülkedeki diğer örgütlerle değil, aynı zamanda diğer ülkelerdeki rakiplerinin de şartlarını gözlemlemek ve bu doğrultuda kendi kriterlerini güncellemek zorundadırlar. Örgütler, hem kendilerinin hem de aynı sektörde yer alan diğer aktörlerin güçlü ve zayıf yönlerinin analizlerini en iyi şekilde yaparak güçlü yanlarını ön plana çıkararak rekabet ortamı yaratmak durumundadırlar⁴.

Bu doğrultuda, örgütler arasında yoğunlaşan rekabet ortamı çalışanlarda yeniliklere açık çalışma gücü ve yüksek motivasyon özelliklerinin ön planda olmasını gerektirmektedir. Günümüz şartları göz önünde bulundurulduğunda çalışanların motivasyon ve iş tatminleri beklenen düzeyde bulunmamaktadır. Çalışanların yaptıkları işten tatmin olması ve bunun sürekliliğinin sağlanması örgütün başarılı olabilmesi için çok önemlidir⁵.

İş tatminsizliğinin sebep olduğu maddi ve manevi kayıplar, çalışanların tatmin edilmesinin ve örgüt çıkarlarının korunmasının önemini ortaya koymaktadır. Bunu sağlayan örgütler başarıya daha kolay ulaşabilmektedirler⁶.

1.1.1. İş Tatmini Kavramı

“İş, örgütsel ortamda belirli bir zaman diliminde gerçekleşen, beraberinde kimi ilişkileri getiren ve ücret karşılığı girişilen mal ve hizmet üretme çabasıdır. Tatmin ise belli bir iş için bireyin olumlu duygusal tepkileridir”⁷.

⁴ Samuray Karaca, **İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2001, s. 5.

⁵ Sabahat Kök Bayrak, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **P.A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:20, Sayı:1, 2006, s. 291.

⁶ Nilüfer Şahin, **Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007, s. 45-46.

⁷ Titus Oshagbemi, “Satisfaction with Co Workers’ Behaviour. **Employee Relations**, Vol:22 (1), 2000, p. 88.

Baron'a göre, "tatmin bir bireyin kişisel beklentilerine ciddi olarak bağlı olan kişisel tecrübelerdir"⁸. Tatmin, herkes tarafından farklı algılanan bir duygu olduğu için göreceli bir kavramdır. Kişilerin hislerini çevrelerine yansıttığı kadarıyla belirli bir ölçüde gözlemlenebilir⁹.

"İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur"¹⁰. "Tutumların genel sonucudur ve çalışanın fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade eder"¹¹. "İş tatmini, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve çalışanın işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur"¹².

"Bir çalışanın işine karşı olan tutumu, düşüncesi ve hissidir"¹³. "Çalışanın işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durum veya çalışanın işine karşı beslediği olumlu duyguların toplamı ve bu duyguların çalışan üzerinde yarattığı sonuçtur"¹⁴.

İş tatmini, çalışanın işine ve örgütüne karşı geliştirdiği bir tepki olarak tanımlanır. Bireyin toplam iş çevresinden (işin kendisi, iş arkadaşları, denetim, ödeme, terfi fırsatları, çalışma koşulları) elde ettiği rahatlatıcı, iç yatıştırıcı bir duygudur¹⁵.

İş tatmini, çalışanların önemli gördükleri şeyleri, işlerinin karşılayabilmesi ile ilgili algılarının sonucudur. İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile alakalı çalışan tutumları, insan kaynakları yönetimi uygulama ve örgütsel davranış alanı ile

⁸ Robert A. Baron, "Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work", Allyn and Bacon inc., 1986, s.155'ten aktaran Samuray Karaca, "İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2001, s. 35.

⁹ Sakit Samadov, "İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006, s. 2.

¹⁰ Keith Davis, "İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış", Çev: Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1988, s. 96.

¹¹ Figen Sevimli ve Ömer Faruk İşcan, "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu". **E. Ü. Ege Akademik Bakış Dergisi**. Cilt:5, Sayı:1, 2005, s. 56.

¹² Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt:4, 2002, s. 3.

¹³ Robert, P. Vecchio, "Organizational Behavior", Dreyden Press, Orlando, 1991, s. 118.

¹⁴ E. Aziz Bulut, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Kayseri'de Bulunan Büyük İşletmelerin Pazarlama Elemanları Üzerine Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2004, s. 6.

¹⁵ Karaca, s. 9-13.

ilişkilidir. Çalışan tutumunu en çok ve sıklıkla inceleyen iş tatmini genellikle örgütsel davranış alanı içerisinde kabul edilmektedir¹⁶.

İş tatmini, bireylerin çalıştıkları örgütte memnun olma ya da olmama durumuna dayalı performansını etkileyen bir olgudur. Çalışanların buldukları örgütte tatmin duygusunun yüksek olması yapılan işin kalitesini artırmaktadır. Bu nedenle; çalışanların gerek içsel gerekse dışsal tatminlerinin karşılanması buldukları örgüte pozitif etki sağlaması açısından çok önemlidir.

1.1.2. İş Tatmininin Önemi

“İş tatmini, en basit bir ifadeyle bir çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir”¹⁷. Verimli bir çalışma ortamında, iş tatmini, şikayet yönetimi, talep ve arz edilen kaynakların adil dağılımı önem arz etmektedir. Örgütün başarısını, kurumsal performans, piyasa koşulları ve pro-aktif dinamizm gibi faktörlerin yanı sıra çalışanların aidiyet duygusu ve iş tatmini ile birlikte artan fark yaratma çabaları belirleyecektir.

İş tatmini, çalışanlar ve örgütler için önceliklendirilen kavramlar arasındadır. Çalışan bireyler yaşamının büyük bölümünü, sosyal çevresine kendini kanıtlamak ve belirlediği yaşam standartlarına uygun bir iş sahibi olmak için özveride bulunarak geçirmektedirler. Bu nedenle çalışan, kazanımlarını artırmak ve ekonomik temellerini sağlamlaştırmak amacı ile yaşam döngüsünün önemli bir bölümünü iş ortamında geçirmektedir¹⁸. Çalışan bireyin iş tatmini, çalışma alanındaki elde ettiği kazanımları doğrultusunda artmaktadır. İş yaşantısında tatmin olan bireylerin elde ettiği kazanımlar özel hayatına da etki ettiği takdirde artış daha da fazla olmaktadır. İş tatmini ve özel hayatta elde edilen pozitif yansımalar çalışanın fiziki ve sosyal yaşamına da olumlu yönde etki etmekte, mental ve fizyolojik açıdan daha sağlıklı

¹⁶ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, Mc Graw-HillIrwin Companies inc., New York, 2011, s. 141.

¹⁷Oya Erdil, Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu ve Serhat Erat, “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile Tatmin Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2004, s. 18.

¹⁸İbrahim Yalçın ve Seçkin Can Koyuncu, “Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İşTatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma”, **K. M. Ü. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:16, Sayı:26, 2014, s. 86.

bireyler ve çalışma ortamı sağlamaktadır¹⁹. İş tatmini olan çalışanların morallerinin yüksek olması fiziksel çalışma koşullarını da etkilemektedir. İş tatminsizliği yaşayan çalışanların buldukları örgütte verimli çalışmama ve bunun sonucunda da örgütten uzaklaşma, iş devam durumunda azalma gibi davranışlar sergilediği görülmektedir²⁰.

İnsan ilişkilerine önem veren örgütlerde, çalışanlar ile birlikte bir ekip ruhu oluşturabilen ve müşteri odaklılık anlayışını yansıtabilen örgütlerin performansında artış gözlemlenmektedir²¹. Bu nedenle iş tatmini çalışanlar için hem ekonomik hem de ruhsal açıdan önemli bir yer tutmaktadır²².

İş tatmini, pozitif güdülenmenin en önemli araçlarından biridir. İş tatmini ile birlikte, çalışanlarda motivasyon, verimlilik, örgüt bağlılığı gibi performans kalemlerinde artış gözlemlenir²³. Bu noktada turizm sektörü gibi hizmet yoğun sektörlerde iş tatmini ile birlikte gelen motivasyon, hizmet kalitesinin artmasında önemli bir yere sahiptir²⁴.

İş tatmininin önemini kısaca özetleyecek olursak; örgütlerde çalışan iş tatmini yaratma ve yaratamama durumunda bazı pozitif ve negatif durumlar söz konusudur. Çalışan tatminine sahip olan örgütlerde; iş kazası oranlarının azalması, işe bağlılığın oluşması, tatmin sonucu oluşacak motivasyonun artması, performans ve verimliliğin artması gibi pozitif etkiler görülmektedir. Bunun aksine iş tatmini olmayan çalışanların var olduğu örgütlerde, yüksek iş gücü devri, işe gitme isteksizliği, huzursuz ve güvensiz bir çalışma ortamı bulunmaktadır. Bu etkiler işverenler açısından değerlendirildiğinde iş tatminsizliğinde meydana gelebilecek maddi ve manevi kayıplar örgüt açısından büyük zararlar doğurmaktadır. Bu nedenle gelişen ve sürekli yenilenen çalışma şartlarında iş tatmini örgütlerin insan kaynakları çalışmalarında en temel unsurlardan biridir.

¹⁹ Sevimli ve İşcan, s. 55.

²⁰ Karaca, s. 12.

²¹ Karaca, s. 2.

²² Bakan ve Büyükbeşe, s. 6.

²³ Karaca, s. 4.

²⁴ Akıncı, s. 4.

1.2. İŞ TATMİNİ KURAMLARI

Çalışan bireylerin işyerlerindeki psikolojik durumlarının iş verimini artırmadaki önemi ve işe karşı etkili motivasyonu sağlamadaki değeri, yöneticiler tarafından örgütlerinde çalışanlarına karşı ilgi ve değer vermeyi de artırmaktadır. İşletmelerdeki sorumlu yöneticiler çalışanların iş performanslarını ve üretim seviyesini artırmak için çalışanlarının verimlerine etki eden faktörleri ortaya çıkararak bu faktörleri çok iyi analiz etmeli ve onların davranışlarını iyi tanımlamalıdır. Bu bağlamda iş yeri sahipleri ve yöneticilerinin, çalışanların iş tatminini artırma konusunda yardım alabilecekleri kuram ve yöntemler geliştirilmiştir. Bu kuramlardan bazıları, bireylerin gereksinimlerinin nedeni olan içsel faktörler, bazıları da bireyin dışında olan, ona dışarıdan destek mahiyetinde sağlanan çevresel faktörler üzerinde durmaktadır. İş tatminini farklı yönlerden ele alan kuramlar “Kapsam Teorileri” ve “Süreç Teorileri” olmak üzere iki ana grupta toplanmaktadır²⁵.

1.2.1. Kapsam Teorileri

Çalışan bireyin içinde var olan ve bireyi farklı şekillerde davranışta bulunmaya yönelten etkenleri ortaya koyarak anlamlandırmaya çalışan teorilere kapsam teorileri adı verilmektedir. Kapsam teorilerinde ortaya konan çıkarıma göre, örgüt yöneticileri, çalışanı farklı yönlerde davranışta bulunmaya sevk eden faktörleri keşfedip anlayabilirlerse bu faktörleri kullanarak onları daha iyi yönetebilmekte ve onlar üzerinde iş verimi açısından etkili olabilmektedirler²⁶.

Kapsam teorileri belirli çıkarımlara dayanmaktadır. Bu çıkarımlara göre kişinin gereksinimlerinde devamlı olarak değişiklikler görülmektedir. Hicks ve Gulet bunları üç noktada toplamaktadır²⁷;

²⁵Eda Şahal, **Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: "Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri"**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2005, s. 52.

²⁶Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003, s. 468.

²⁷ İlhan Günbayı, **Örgütlerde İş Doymu ve Güdüleme**, Özen Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 26.

- Hiçbir ihtiyaç tamamiyle karşılanmaz. Bu nedenle bir ihtiyacın tatmin edilebilmesi için bireyin tatmin olmasını sağlayabilecek başka bir ihtiyacının kısmen karşılanması gerekmektedir.
- Bireyin ihtiyaçları hiç durmadan değişiklik göstermektedir. Bu nedenle, bireylerin farklı ihtiyaçlara olan farkındalığı çoğunlukla engellenmektedir.
- İhtiyaçlar grup halinde ve karşılıklı bağımlılık içinde görünmektedirler. Örnek verilecek olursa, bir bireyin beslenme ve barınma ihtiyacını karşılama şekli, nasıl karşılayacağı, büyük oranda bireyin sosyo-ekonomik durumu yönünden belirlenmektedir.

Kapsam teorileri; İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Çift Faktör Teorisi, Başarı İhtiyacı Teorisi ve Erg Teorisi olmak üzere dört başlıkta toplanmaktadır:

1.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi Amerikalı bir psikolog olan Abraham Maslow tarafından yapılan klinik çalışmaların sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu teoride bireylerin motivasyonunun sağlanmasında etkili olan faktörler formüle edilerek sunulmaktadır. Maslow bireylerin ihtiyaçlarını öncelik ve önem sırasına bakarak düzenlemektedir. Bireyin ihtiyaçları sürekli olarak değişmektedir, bu nedenle hiçbir ihtiyacı tam olarak giderilememektedir. Tamamen giderilen ihtiyaç istenen bir davranışı motive etme etkisini kaybetmektedir. Bu teoride iki ana varsayım bulunmaktadır. Birincisi, bireyin davranışlarının temelinde bireyin ihtiyaçları bulunmaktadır. İkincisi, bireyin ihtiyaçları önemine göre hiyerarşik olarak sıralanmaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi bu yönüyle en çok kabul gören motivasyon teorisi olmaktadır²⁸.

Maslow, kişinin ihtiyaçlarının belirli bir sıraya göre oluştuğunu, bu sıraya uygun şekilde bir ihtiyaç ortadan kaldırılmadıkça, bir sonraki sırada yer alan ihtiyacın karşılanmasına geçilemeyeceğini savunmaktadır. Bu ihtiyaçları Maslow sırasına göre şu şekilde belirlemiştir: fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevgi ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme. Bu ihtiyaçlar birbirleriyle bağlantılıdır. Alt sırada yer alan ihtiyaçlar karşılanmadan, üst sıralardaki ihtiyaçlara

²⁸Koçel, s. 640.

geçilemez. İhtiyaçların bireyi davranışa yönlendirmesi bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Bu bakımdan fizyolojik ihtiyaçlar ilk sırada yer alır, çünkü bireyin hayatını sürdürebilmesi onun yeme, içme, giyinme, cinsellik gereksinimlerinin karşılanabilmesine bağlı olmaktadır²⁹.

1.2.1.2. Çift Faktör Teorisi

Çift Faktör Teorisi, ilk olarak Herzberg ve arkadaşları tarafından 1957 yılında geliştirilmiştir. Herzberg'e göre örgüt çalışanlarının tutumları ve davranışları arasında ilişki bulunmaktadır. Bu durumu belirlemek amacıyla 200 muhasebeci ve mühendis ile yapılan mülakat üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Mülakata katılan bireylere bağlı buldukları örgüt bünyesinde onları tatmin eden veya etmeyen olaylar sorulmuştur. Herzberg elde ettiği verilerin Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin üst düzey ihtiyaçlarla benzerlik taşıdığını savunmaktadır³⁰.

Bu teoride örgütlerde çalışanların işlerinde onları tatmin eden ya da etmeyen faktörlerin farklı olduğu savunulmaktadır. Tatmin olma ve tatminsizliğin birbirinin tersi olmadığı, iki farklı boyutu temsil ettiği belirtilmektedir. Çalışanların tatmin olmasını sağlayan etkenlere motive edici etken, tatmin olmasına engel olan etkenlere de hijyen etkenler adı verilmektedir. Motive edici etkenler, başarı, ödül, sorumluluk, terfi; hijyen etkenler ise örgüt politikaları, ücret, arkadaşlık ilişkileri, yönetim ve iş koşulları gibi faktörlerden oluşmaktadır. Motive edici etkenler elde edildikçe tatmin olunmakta, hijyen etkenler tatminsizliği ortaya çıkarmakta ancak onların da giderilmesi tatmini sağlamamakta, nötr bir durum oluşturmaktadır³¹.

Bu kurama göre hijyen faktörü yokken tatmin olmama durumu olmakta fakat varken de motivasyon düzeyini çok fazla artırmamaktadır. Motive edici etkenler ise yokken çalışanlarda tatmin olmama hali görülmemekte ancak var olduklarında da motivasyon düzeyini yükseltmektedirler. Bu kuram, motivasyon ve iş tatminini bir

²⁹ Dursun Çiçek, **Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005, s. 14.

³⁰ Şeyda Kaya, **Kurumsal İmajın İş Tatminine Etkisi ve Bir Örnek Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2010, s. 23.

³¹ Erol Eren, **Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2006, s. 505.

arada ele almasından dolayı önemli görülmektedir. İki faktör kuramındaki motive edici faktör, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki en üst kademeyi oluştururken, hijyen faktörü ise alt düzeydeki ihtiyaçlara karşılık gelmektedir. Uygulama bakımından, kuram öncelikli olarak çalışanlarda iş tatmini sağlanabilmesi için hijyen faktörlerinin karşılanması gerektiğini, sonrasında motive edici faktörlerin düzenlenmesini savunmaktadır³².

1.2.1.3. Başarı İhtiyacı Teorisi

Başarı İhtiyacı Teorisi, ilk defa Henry Muray tarafından 1930'lu yıllarda ortaya atılmıştır. Ancak David McClelland tarafından 1947 ve 1953 yılları arasında yapılan deneylerle geliştirilmiştir. Bu deneyler sayesinde insan kişiliği hakkında önemli veriler elde etmeye yardımcı olacak puanlama sistemi bulunmuştur. David McClelland deneysel çıkarımlarına ulaşmada Morgan ve Murray tarafından geliştirilen Tematik Algı Testi (Thematic Apperceptiontest)'ni kullanmıştır. McClelland'ın araştırmalarında, belirli ihtiyaçların bireyleri motive etme gücü üzerinde durulmuştur³³.

Başarı İhtiyacı Teorisi, bireylerin iş doyumunu, motivasyonlarını etkileyen etmenleri ve ihtiyaçlarını belirlemek üzere kurulan bir kuramdır. Bireyler başarıma ihtiyacından dolayı, mesleklerinin gereklerini yerine getirirken mükemmeliyetçi bir şekilde davranış sergileme çabası içindedirler. Başarı ihtiyacı yüksek düzeyde olan bireyler liderlik özelliği göstermekte, belirledikleri amaçlar doğrultusunda azimle ilerlemekte ve yeteneklerini en üst seviyede kullanmaya çalışmaktadırlar³⁴.

Bu teoride çalışan bireylerin üç tür ihtiyacı göz önüne alınarak davranışta buldukları belirtilmektedir. Bunlar; ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarı gösterme ihtiyacıdır. Diğer çalışanlarla iletişim kurma, herhangi bir gruba dahil olma, sosyal anlamda ilişkilerde bulunma, bireyler arası ilişkileri ilerletmeye önem vermek ilişki kurma ihtiyacıdır. Bireyin gücünü ve otoritesini oluşturma onu

³² Tarık Solmuş, "İKY'de bir Uygulama Alanı Olarak Motivasyon", **Türk Psikoloji Dergisi**, Cilt:19, 2000, s. 72.

³³ Richard M. Steers, Richard T. Mowday ve Debra L. Shapiro, "The Future of work Motivation Theory", **Academy of Management Review**, 29 (3), 2004, p. 382.

³⁴ Abdullah Yeşil, "Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 3, 2016, s. 165.

koruma ve iletme, diğer bireylere kendi g¼c¼n¼ kabul ettirme davranışları g¼c¼ kazanma ihtiyaçlarıdır. Kişinin bir amaç belirleyerek o amaca ulaşmak için gereken bilgi ve yeteneği elde edecek davranışları sergilemesi, sonuç olarak sorumlu olacağı, işleri sevmesi başarı g¼sterme ihtiyaı olarak ortaya çıkmaktadır. rg¼t y¼neticilerinin çalışanları arasında kimin hangi ihtiyaa gereksinim duyduğunu iyi takip ederek o ihtiyaçlarının yerine getirilmesi sonucunda çalışanın motivasyonu artacak, çalışanın yetenek ve bilgileri rg¼t¼n yararını için daha iyi kullanılabilecektir³⁵.

İlişki kurma ihtiyaı y¼ksek olan bireylerin arkadaş edinme, aileye aidiyet duygusu, birlikte hareket etme, ekip çalışması isteğinin daha y¼ksek olduğu ifade edilmektedir. İlişki kurma g¼d¼s¼ d¼ř¼k olan bireyler sosyalleşmede zorluk yaşamaktadırlar. G¼c¼ kazanma g¼d¼s¼n¼n y¼ksek seviyede olduğu g¼zlenen bireylerin kaynakları elinde tutma, otorite kurma eğiliminde oldukları belirtilmektedir. Başarma g¼d¼s¼ y¼ksek olanlar ise; bireysel gelişim, sorunlara kolay öz¼m bulma, farklı alanda g¼r¼ře sahip olma ve s¼rekli kendini geliştirme gibi ozellikleri taşımaktadırlar. Ayrıca bu tip bireylerin içinde buldukları rg¼t¼n başarisına da ¼nemli katkıda buldukları vurgulanmaktadır³⁶.

1.2.1.4. Erg Teorisi

1970'li yılların başında Clayton Alderfer, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramını inceleyerek, bilhassa rg¼tsel ortamdaki birey ihtiyaçlarını kapsayan bir teori ortaya koymuştur. Bu kuram çerçevesinde ihtiyaçlar ¼ temel gruba ayrılmıştır: Varolma (Existence), Aidiyet (Relatedness), Gelişme (Growth). Kuram bu İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşan ERG ismi ile ifade edilmektedir³⁷.

Bu teoriye g¼re bireyin yaşam için gerekli fiziksel huzuruna y¼nelik gereksinimleri var olma ihtiyaçları olarak g¼r¼lmektedir. Diğer çalışanlarla iletişim kurma, herhangi bir gruba dahil olma, kişiler arası iletişim ve ilişki kurma ilişki ihtiyaçlarını; bireylerin kişisel bakımdan bilgi ve becerilerini y¼kselterek kendini geliştirme ise gelişme ihtiyaçlarını oluşturmaktadır. Erg teorisi Maslow'un hiyerarşisi

³⁵ znur Asan, "Motivasyon" Y¼netim ve Organizasyon, Nobel Yayınevi, Ankara, 2001, s. 231.

³⁶ Eren, s. 422.

³⁷ nder Barlı, Davranış Bilimleri, Ankara: Bizim B¼ro Basımevi Yayın-Dağıtım, 2007, s. 77.

teorisinden farklı olarak giderilemeyen bir üstteki ihtiyacın daha önce giderilen bir ihtiyaca dönülmesini sağlayacağını belirtmektedir. Gelişme ihtiyaçları, var olma ve ilişki ihtiyaçlarının giderilmesini sağlamaktadır³⁸.

Erg teorisi, bireyin davranışlarının oluşup daha sonrasında kalıcılık kazanmasında bireyin etrafındaki hangi faktörlere ya da hangi durumlara bağlı olduğunu açıklamaktadır. Alderfer, doyum ve istek kavramlarının bireye ait öznel durumlar olduklarını ifade etmektedir. Doyum, bireyin çevresiyle olan ilişkisi neticesinde sahip olduklarının bireyde meydana getirdiği içsel bir durum olarak tanımlanmaktadır. İstekler doyum gibi muhakkak dışsal bir durumla ilgili olmaları gerekmediğinden daha öznelidir. Gereksinim ise hem istek hem doyumu kapsayabildiği gibi bunun tam tersi hayal kırıklığını da içeren bir kavramdır³⁹.

1.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, bir davranışın başlangıcı, yönlendirilmesi ve sürdürülmesi üzerine yapılmış çalışmaları içermektedir. Bu teorilerin odak noktalarını davranışın altında yatan psikolojik durumlar oluşturmaktadır. Özellikle, bireylerin davranışlarıyla alakalı karar verme sisteminin işleyişi açıklık getirilmeye çalışılan konuların başında gelmektedir⁴⁰.

Bu kuramlar, güdülenme sürecinin işleyişini, sorumluluk, tanıma, ücret gibi faktörlerden hangilerinin güdülenmeye ne kadar etki ettiğini incelemektedirler. Güdülenme esnasında etkisi olan değişkenler araştırma konusu olmaktadır. Ayrıca bu değişkenlerin birbirleriyle olan bağlantıları, bireylerin motive edilme amacı ve hangi yöntemlerle motive edilebildikleri gibi konular üzerinde çalışılmaktadır. Belirli bir davranışı sergileyen kişinin, bu davranışı tekrar etmesi veya tekrarlamaması adına yapılması gerekenler süreç teorilerinin önemle üzerinde durduğu konulardır. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar bireyi davranışa yönlendiren faktörlerden herhangi bir

³⁸ Mahmut Paksoy, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplum Kalite Yönetimi**, Santay Yayınevi, İstanbul, 2002, s. 93.

³⁹ Cecil A. Arnolds ve Christo Boshoff, "Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory", **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 13(4), 2002, p. 702.

⁴⁰ Lyman Porter, Gregory Bigley ve Richard M. Steers, **Motivation and work Behavior**, New York: McGraw-Hill, 2003, p. 122.

tanisi olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra daha pek çok dışsal faktör de bireyin davranışına neden olur ve güdülenme üzerinde önemli rol oynar⁴¹.

Süreç teorileri içerisinde motivasyon faktörleri önemli bir yere sahiptir. Bireyleri güdüleyen araçları, durumları saptamak ve güdüleme işlemini nasıl sağladıklarını belirlemek asıl amaçtır. Çünkü önemli olan tutumların temelinde bulunan sebeplerden ziyade; bu tutumlara yönelten çevresel etmenlerdir. Araştırmalar bir davranışın başlangıcından bitişine kadarki geçen süredeki etkenleri adım adım incelemektedir⁴².

İçerik teorileri karmaşık olan güdülenme sürecini açıklamada yetersiz görülünce, kuramcılar süreç teorilerini geliştirmişlerdir. Süreç teorileri güdülenmenin sistematik olarak işleyişini, bilişsel faaliyetlerle açıklamaya çalışmaktadırlar. Süreç teorileri kapsamında; Vroom'un Beklenti Teorisi, Amaç Teorisi, Eşitlik Teorisi, Pekiştirme Teorisi ve Bilişsel Değerlendirme Teorisi yer almaktadır⁴³.

1.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom beklenti teorisini üç varsayımda ele alarak açıklamaktadır. Birinci varsayım; bir davranışın gerçekleşmesine neden olan faktörlerin, bireye ait kişisel özelliklerin ve çevresel koşulların birlikte etki etmesi ile belirlendiğini ve yönlendirildiğini savunmaktadır. İkinci varsayım, her kişinin kendisine ait ihtiyaç, istek ve amaçlar taşıdığı ve maddi ya da manevi ödül yapıları olarak istediklerinin diğer insanlardan farklı olduğu görüşüdür. Üçüncü varsayım ise, insanların arzuladıkları ödülleri elde edebilmek için alternatif davranışlar arasından algılarına göre seçim yapmak durumunda olduklarını savunmaktadır. Bu bağlamda güdülenme, bireyin ulaşmak istediği değerlerle, belli bir davranışın bu değerlere yol açmasıdır: $Arzulama Derecesi \times Beklenti = Güdülenme$ ⁴⁴.

Beklenti teorisine göre çalışanların motive olması çalıştıkları işten beklentileriyle doğru orantılıdır. İşinde başarılı olan çalışanlar ödül beklentisi

⁴¹ Barlı, s. 78.

⁴² Ebru Zorlutuna, **Bir İşletmede Kadrolu Çalışanlar İle Taşeron Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyon Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2012, s. 53.

⁴³ Canan Çetinkanat, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymumu**, Anı Yayınları, Ankara, 2000, s. 40.

⁴⁴ Eren, s. 428.

içerisinde yaptıkları iş için her zaman takdir edilmek isterler. Ödüllendirme doğru yapıldığı takdirde işteki beklentilerine kavuşan çalışanlar tatmin olmaktadır⁴⁵.

Vroom, kişilerin davranışlarının yalnızca ihtiyaçlarından etkilenmediğini, aynı zamanda aldıkları kararların da davranışlarını etkilediğini savunmaktadır. Bu karar süreci Vroom tarafından “beklenti” (expectancy), “çekicilik” (valence) ve “araçsallık” (instrumentality) olarak açıklanmaktadır. Beklenti, harcanan çaba sonucunda ödüle ulaşılacağı inancıdır. Çekicilik, kişinin başarısı neticesinde elde edeceği ödülleri arzulamasıdır. Araçsallık ise, ilk aşamadaki neticelerin ikinci aşamadaki neticelere ulaştıracağı hususunda bireydeki mevcut subjektif olasılıktır. Eğer çalışan belirli oranda çaba sonucunda başarıya ulaşacağına inanıyorsa ve bu başarının birinci aşama ödül ile sonuçlanacağı düşüncesi içinde ise beklenti durumu vardır. Aynı zamanda çalışan bu birinci aşama ödülü, ikinci aşama ödül için gerekli olduğuna inanıyorsa araçsallık durumu mevcuttur. Ancak çalışan her iki aşamadaki ödülü de arzuluyorsa çekicilik durumu bulunmaktadır. Bu duruma hakim olan çalışanın iş tatminin yüksek düzeyde olduğu ifade edilmektedir⁴⁶.

1.2.2.2. Amaç Teorisi

Edwin A. Locke ve Gary P. Latham 1968 yılında Amaç Yönelimi Teorisini geliştirmişlerdir. Teoriye göre; kişilerin motivasyon düzeylerinde amaçlar etkili olmaktadır. Yüksek hedefli çalışanların, düşük hedefli çalışanlara göre daha fazla çalıştıkları belirtilmektedir. Kişinin hedefinin yüksek olmasının motivasyonunu olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir. Hedeflerin ulaşılabilirlik derecesi bu teorinin en temel kısmını oluşturmaktadır⁴⁷. Bu teori bireysel hedefler ve iş başarısı ilişkisi olarak da ifade edilmektedir. Teori, çalışana amaçlarına ulaşabilmesi için ne kadar çalışması gerektiğini ve bunun neticesinde kazancının ne olacağını göstermektedir⁴⁸.

Latham ve Locke tarafından geliştirilen amaç teorisinde, çalışan bireylerin başarıya ulaşmalarının altında kişisel olarak belirledikleri amaçları yatmaktadır.

⁴⁵Eren, s. 430.

⁴⁶Koçel, s. 612.

⁴⁷Koçel, s. 615.

⁴⁸Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Ekin Basım Yayın, Bursa, 2016, s. 656.

Bireyin amaçladığı bu hedefe kavuşması onun için bir ödül olmaktadır. Bireyin hedeflediği yüksek amaçlar ve diğer bireylerin onun için belirlediği yüksek amaçlar; bireylerin daha çok çalışıp, daha iyi performans sergilemesine sebep olmaktadır. Kişinin sahip olduğu değerler davranışlarına yön veren en önemli etkenlerdir. Bu değerler ile birey amacına ulaşana kadar çabalamaktadır. Bu bağlamda kendisine yüksek seviyede amaç belirleyen bireyler, daha düşük seviyede amaç belirleyen bireylere göre daha fazla gayret göstermektedirler⁴⁹.

Kurama göre amaçların bazı temel özellikleri bulunmaktadır. Bunlar⁵⁰;

- **Amaçların Belirginliği:** Örgüt çalışanlarının işiyle ilgili amaçları ne kadar belirgin olursa, iş başarımları da o derece yüksek olmaktadır. Çalışanlara belirgin amaçlar verilmesi başarımın artmasını, dolayısıyla güdülenmenin artmasını sağlamaktadır. Ayrıca çalışanın işine karşı daha olumlu bakabilmesine katkı sağlamaktadır.
- **Amaçların Güçlüğü:** Yapılan deneylerde, amaçlar güçleştikçe iş başarımının da arttığı sonucuna varılmıştır. Hem zorlu hem de belirli bir amaç için çaba gösteren deneklerin daha başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- **Amaçların Kabulü:** İş başarımının etkili olabilmesi için amaçların çalışanlar tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. Amaçların çalışanlar tarafından sadece onaylanması değil, olumlu duygular eşliğinde benimsenmesi beklenir.
- **Amaçların Saptanmasına Katılma:** Kurama göre, amaçların belirlenmesinde çalışanların kararlara katılımı arttıkça, işteki başarımları daha yüksek olacaktır.

⁴⁹ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000, s. 296.

⁵⁰ Oğuz Onaran, **Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981, s. 143-155.

- Amaçlara İlişkin Bilgi Verilmesi (geri bildirim): Kurama göre geriye bildirim, hem özendirici hem de amacın bir özelliği olarak ele alınmıştır. Amaca ulaşmak için gösterilen çaba iş başarıma gücünü artırmaktadır. Çünkü, (1) işi başarmak için gerekli bilgilere sahip olan çalışan bu bilgiler eşliğinde amaçlar belirlemeye yönelecektir, (2) önceki amacına ulaştığını düşünen çalışan amacını daha da geliştirmeye yönelecektir, (3) amacına ulaşma gayesinde olan çalışana yeterli olmadığı belirtildiğinde kendisini geliştirmek için daha fazla çaba harcamaya yönelebilir, (4) bir çalışana, yapılan işi geliştirici yöntemler için de bilgiler verilebilir.

Bu doğrultuda, çalışanlar için daha güçlü amaçlar belirlenmesi ve bu amaçların açık bir şekilde belirtilmesi, amaçların kabulünün sağlanması, kararlara katılımında etkin rol verilmesi ve geri bildirim aktif hale getirilmesi çalışanların iş başarımında olumlu sonuçlar yaratmaktadır.

1.2.2.3. Eşitlik Teorisi

Teori, çalışanların iş başarıları karşılığında elde ettikleri ödüllerde adaletli davranılmasının motivasyonu olumlu etkilediği varsayımına dayanmaktadır. Birey iş performansını ve bu performans karşılığı elde ettiği kazancı benzer durumda bulunan başka bir bireyin performansıyla karşılaştırmaktadır. Karşılaştırmanın neticesinde, benzer performans sergileyen çalışanların aynı ödüllere sahip olması bireylerde tatmin duygusu yaratmaktadır. Ancak aynı ödülleri elde edemediklerini gören çalışanlarda iş tatminsizliği görülmektedir⁵¹.

Teorinin kökleri, 1950-60'lı yıllarda sanayi kuruluşlarındaki adaletsizlik, eşitsizlik, eşit ücret gibi konularda yapılan araştırmalara dayanmaktadır. Adams, örgütlerde çalışanlar arasında uygulanan ödüllendirme sisteminin adil olması gerektiğini savunmuştur. Çalışanlar, ihtiyaçlarının tatmin edilmesinin yanı sıra, verdikleri emeğin karşılığının da adil olmasını beklemektedirler. Her çalışan, eşit

⁵¹ Nursel Telman ve Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 16.

emeği veren diğer çalışanlar ile kendisini kıyaslamakta ve eşitlik ilkesinin uygulanmasını beklemektedir⁵².

Bu teoriye göre çalışan yaptığı işte girdi-çıktı hesaplaması yapmaktadır. Buna göre; girdi, çalışanın örgüte katkıları; çıktı ise, örgütün çalışana katkıları olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda, teoride girdi, çıktıya bölünür (G/). Bu oran 1 ise denge durumu vardır. Eğer 1'den fazla ise (G>) birey emeğinin karşılığını alamıyor demektir. Eğer 1'den az ise birey emeklerinin karşılığından fazlasını alıyordur (>G)⁵³. Eşitlik teorisinde, birtakım problemler ile karşılaşılmaktadır. Eşitlik oranı hesaplanırken nitel ve nicel değişkenlerin sırası düşünülmesi gerekmektedir. Halbuki bu değişkenler, bireysel algıya bağlı oldukları için ölümleri oldukça zordur. Eşitlik değerlendirmesini farklı kişiler farklı ölçekler aracılığı ile ölçmeye çalışabilirler. Kısa dönemlik hesaplamalar ile uzun dönemlik hesaplamalar arasında farklı sonuçlar elde edilebilmektedir. Aynı duruma her insanın aynı tepkiyi vermesi söz konusu değildir. Bu nedenlerden ötürü yapılan değerlendirmelerde yanılma payı olma ihtimaline dikkat ekilmektedir⁵⁴.

Çalışanların iş tatminini olumsuz olarak etkileyen faktörler örgüt yöneticileri tarafından ortadan kaldırılsa dahi tam anlamıyla bir iş tatmini sağlamak mümkün olmamaktadır. Bireyler dağıtımsal adalette eğer hak ettiği paya sahip olmazsa çalışanda tatminsizlik yaratır ve zamanla iş temposunda düşüşler yaşanır. Dolayısıyla bu durumda maliyetin artmasına neden olur, kalite düşer, örgüt itibar kaybetmeye bařlayabilir⁵⁵.

1.2.2.4. Pekiştirme Teorisi

Pekiştirme teorisinde, bireyin davranışlarının davranışların sonucuna göre şartlandırıldığı bir ilke hakimdir⁵⁶. Pekiştirme teorisi çalışmalarına ilk olarak 1898 yılında Amerikalı psikolog E.L. Thorndike tarafından başlanmıştır. Daha sonra B.F.

⁵² Barlı, s. 81.

⁵³ J. Stacy Adams, "Toward an understanding of inequity", **Journal of Abnormal and Social Psychology**, NY, 1963, Vol: 67, p. 422.

⁵⁴ İsmail Efil, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Alfa Aktüel, 2006, s. 97.

⁵⁵ Barlı, s. 81.

⁵⁶ İdil Kiraz Aygün, **İş Tatmininin İşgören Performansı zerindeki Etkisi Ve İş Stresinin Aracılık Rolü: Banka alışanları zerine Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018, s. 42.

Skinner tarafından çalışmalar iletirilmiştir. Skinner, 1930'lu yıllarda araştırmalarında Thorndike'in kuramını temel alarak incelemelerini yürütmüştür. Pavlov ve Skinner isimli kuramcılar, hayvanlar üzerinde deneyler yapmışlar ve incelemelerde bulunmuşlardır. Elde edilen veriler neticesinde, organizmanın sonucunda haz duyduğu davranışı tekrar ettiği, acı duyduğu davranışı ise bıraktığı tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle ödüllendirme veya cezalandırma, bir faaliyet yapılıp yapılmamaya bağlı olarak oluşmaktadır. Ancak organizma, sonucundan memnuniyet duyduğu davranışı tekrarlama eğilimi gösterecektir. Dolayısıyla tekrar edilen davranış daha iyi öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olmaktadır⁵⁷.

Bu teoride davranışın kaynağı ya da nedeni yerine, sonuçları üzerinde daha fazla durulmaktadır. İşlemsel şartlandırma teorisinin temel düşünce yapısını oluşturmaktadır. Bir davranışın tekrar edilip edilmemesinde ana faktör olarak ödül ve ceza gösterilmektedir⁵⁸. Ödüllendirme düzgün yapılırsa bireyin davranışları istenilen şekilde biçimlendirilebilmektedir. Davranış ödülleriyle güçlendirilmektedir. Olumlu davranışın alışkanlık haline getirilmesi ödülün hedefidir. Yöneticiler çalışanların kişisel özelliklerini ve ihtiyaçlarını belirleyerek ödüllendirme yapmalıdırlar. Çünkü kişi sonucunda memnun kaldığı davranışlarını yeniden tekrar etmek ister. Davranış tekrar tekrar yapıldıkça pekiştirilip alışkanlık haline gelecektir. Bu teoride olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma, cezalandırma yöntemleriyle davranış pekiştirilmeye ve alıştırılmaya çalışılmaktadır⁵⁹.

1.2.2.5. Bilişsel Değerlendirme Teorisi

Bilişsel değerlendirme teorisi diğer kuramlara göre oldukça dar bir kapsama sahip ve hemen hemen tek bir önermeye dayalıdır. Genel bir güdülenme davranış taslağı oluşturulmaya çalışılmışsa da bu konuda çok da anlamlı olmadığı görülmektedir. Kapsamı dar olmasına rağmen içsel ve dışsal güdülenme ayrımı üzerinde ayrıntılı durulmuştur. Bu ayrım çok sayıda araştırma ve deneylerle çeşitli yönleriyle incelenmiřtir⁶⁰.

⁵⁷ Eren, s. 436.

⁵⁸ Eroğlu, s. 302.

⁵⁹ Çetinkanat, s. 42.

⁶⁰ Günbayı, s. 32.

Bireyin başarı için gerekli içsel etkenlerle, elde ettikleri, ücret gibi dışsal etkenlerin birbirinden bağımsız olduğunu göstermektedir. Bilişsel Değerlendirme Teorisini ortaya koyan Deci ise bunun böyle olmadığını iddia etmektedir. Çalışanların zevk alarak iş yapmaları ve ulaştıkları başarı para gibi bir etkenle ödüllendirilirse ondaki içsel motivasyonda azalma meydana gelecektir. Buna bağlı olarak çalışan işten zevk aldığı için değil verilen para ödülü için çalışacaktır. Para verilmediği zaman ise çalışması yavaşlayacaktır. Verilen bu dışsal para ödülü çalışanın davranışlarını kendisinin yönlendirdiği fikrini silecek ve içsel işten zevk alarak çalışma davranışı motivasyonunu ortadan kaldıracaktır. Ancak para ödülü kaldırılırsa çalışan ortaya koyduğu davranışına bir neden bulamayacak ve işini tekrar zevkle yapmaya başlayacaktır. Örgüt yöneticileri bu dengeyi sağlamada dikkatli davranmalıdırlar⁶¹.

Bilişsel değerlendirme teorisi; bireyin kendi isteğiyle sergilediği davranıştan kaynaklanan mutluluğa bağlı içsel güdülenmeyi içermektedir. Özellikle sosyal çevrenin içsel güdülenme etkisi üzerine çalışmalar ağırlık oluşturmaktadır. Teori daha önce içsel olarak ödüllendirilen davranışların bir başkasının kontrolü altındaki dışsal ödüllendirmeye dönüştüğünde genel motivasyon düzeyinin azaldığını vurgulamaktadır. Eğitim, sanat ve spor gibi alanlarda kritik olan, yeterlik ve özerkliğin önemli rollerine açıklama getirmektedir⁶².

1.3. İŞ TATMİNİ BOYUTLARI

İş tatmininin içsel tatmin ve dışsal tatmin olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Kişiyi doğrudan etkileyen ve beklentilerini karşılayan etkenler içsel boyutta, çevresinde bulunan etkenler ise dışsal boyutta yer almaktadır.

⁶¹Asan, s. 236.

⁶²Efil, s. 103.

1.3.1. İçsel Tatmin

İçsel tatmin boyutu başarı, tanınma, takdir edilme, işteki sorumluluk, işin kendisi ve yükselme gibi etkenleri kapsamaktadır⁶³. Bu boyutta; işin kendisi, işin verdiği sorumluluk, yükselme ve terfi ile birlikte gelişen görev değişikliğinin bireyde yansımaları görülmektedir. Bir başka deyişle; işin içsel niteliği ve işin kendisinin çalışanlarda ne gibi hisler uyandırdığı üzerinde durulmaktadır⁶⁴.

Çalışana sağlanacak yükselme olanaklarının olması dolayısıyla terfi ve buna bağlı olarak ünvanın verilmesi durumu, çalışanın motivasyonunda önemli oranda olumlu etki göstermektedir. Bünyesinde yükselme imkanı sunan ve eğitim olanakları sağlayan örgütler çalışanı işe özendirilmektedir. Çalışanın performansına bağlı yükselme olanağının sağlanması, iş tatmini üzerinde etkili bir faktör olabilmektedir⁶⁵.

Çalışanlara verilen terfilerde farklı yöntemlere yer verilmesi ve ödüllendirmede çeşitli yöntemlere başvurulması bu duruma etki eden önemli bir faktördür. Çalışan bireyin performansına bağlı yükselmelerin sağlanması hem iş veriminin artırılması hem de çalışanın yükselmesinin sağlanması açısından önemli bir durum özelliği taşımaktadır⁶⁶. İş tatminine etki eden bir diğer içsel tatmin faktörü bireylerin tutumudur. Bireyin duygusal ve bilişsel yapısı, davranışlarına şekil vermekte ve yapılan işe direkt yansımaktadır. Bireyin işten beklentisi, işi kontrol etme isteği, başarıya ulaşma arzusu, inançları, yargılamaları, ahlaki değerleri, içsel motivasyonu ve istekleri bireylerin tutumlarını oluşturmaktadır⁶⁷.

⁶³ Ahmet Erkuş, Ömer Turunç ve Recep Yücel, “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 6, Sayı:1, 2011, s. 255.

⁶⁴ Sedat Çelik, Bekir Bora Dedeoğlu ve Ali İnanır, “Otel İşletmelerinde Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 15, Sayı:1, 2015, s. 55.

⁶⁵ Turgay Avcı ve Osman M. Karatepe, “İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Nevşehir, 2000, 547.

⁶⁶ EbubekirTorun, **İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini ve Konu İle İlgili Yapılan Bir Çalışma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2007, s. 38.

⁶⁷ Murat Özpehlivan, **Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans Ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015, s. 24.

1.3.2. Dışsal Tatmin

Dışsal tatmin; örgütün sahip olduğu politika, denetim şekli, yöneticiyle, çalışma arkadaşlarıyla ve astlarla olan ilişkiler, yönetim anlayışı, çalışma şartları, ücret ve iş garantisi gibi bireyin dışında kalan etkenlerden oluşmaktadır. Dışsal tatmin, işin ve çalışanın dışında kalan maddi ve psikolojik özellikler sonucunda ortaya çıkan etkilerden kaynaklı tatmin boyutlarıdır⁶⁸. Bu boyutta, çalışanların işin çevresine ve işletmeye karşı ne gibi hisler beslediklerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmaktadır⁶⁹.

Yöneticiler her birim içerisinde çalışanlar ile yakın ilişki içerisinde. Bu nedenle yönetici tutumunun, hizmet kalitesinin tüketiciye iletilmesinde önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Esnek bir yönetim anlayışı sayesinde çalışanlar hem çalışma ortamına hem de sosyal çevresine yeterli oranda zaman ayırabilmektedir. Böylece çalışanın iş tatmini derecesinde yükselme olmaktadır. Çalışanın yönetimden izin almasında zorluk yaşamaması ve çalışma saatlerinden kişiye uygun olanların verilmesinin yanı sıra çok zorlayıcı sürelerde çalışmasının önüne geçilmesi, verimin en iyi şekilde elde edilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle yönetim anlayışında esneklik ve örgüt politikasının çalışanlara katkı sağlayacak şekilde düzenlenmesi önemlidir⁷⁰.

Örgütün sahip olduğu politika ve bürokratik yapısına bağlı olarak faaliyetlerini yürütmesi, işyerinde korkunun oluşmasına yol açabilmektedir. Bu durumda bireyde oluşan tatminsizlik, işten ayrılma girişimine neden olabilmektedir. Çalışan, merkeziyetçi sistem kapsamında yönetim gösterilmeyen, esnek çalışma olanakları bulunan bir örgütte çalışmak üzere iş arama girişiminde bulunacaktır⁷¹. İşyerinde rol belirsizliği, çalışanları psikolojik olarak olumsuz etkilemekte ve verimli bir performans sergilemelerine engel teşkil etmektedir. Bu durumda genellikle

⁶⁸ Özlem Köroğlu, "İşsel ve dışsal iş doyum düzeyleri ile genel iş doyum düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Turist rehberleri üzerinde bir araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı: 2, 2012, s. 279.

⁶⁹ Erkuş ve diğerleri, s. 255.

⁷⁰ Hüseyin Nail Pekel, *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2001, s. 45.

⁷¹ Avcı ve Karatepe, s. 547.

çalışanlarda stres ve öfke hali görülmekte ve iş motivasyonunda ciddi oranda azalma gerçekleşmektedir. Böyle bir durumda kişi kendisinde oto kontrolü sağlayamaz ve aşağılık duygusu içinde zamanla yaptığı işten haz almamaya başlar. Bunun sonucunda örgütlerde iş verimi düşüklüğü ve zarar meydana gelmektedir⁷².

Örgüt içinde işin monoton bir şekilde ilerlemesinden kaynaklı olarak sıkıcı olması, bireyde iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Dolayısıyla birey, bu durumdan olumsuz yönde etkilenmektedir. Hatta zamanla bireyin kendisini değersiz hissetmesine yol açan bu faktör, bireyin işinden tatmin olmamasına neden olmaktadır⁷³. Çalışanın işyerinde harcadığı emeğinin karşısında sahip olmayı hedeflediğinden farklı bir sonuca ulaşması durumunda, bireyde olumsuz duygu görülmektedir. Bu bağlamda çalışanın yapmış olduğu işten aldığı sonucun kendi hedef doğrultusundan uzak olması, işten duyulan tatminsizliğin artmasına neden olmaktadır⁷⁴.

1.4. İŞ TATMİNİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

İş tatmininin oluşması ve artırılması için çalışanın beklentileri ve hedefleri örgüt tarafından belirlenmeli ve örgüt içinde doğru bir şekilde konumlandırılmalıdır. Çalışanın işveren ve çalışma ortamına karşı bakış açısı, performansını etkileyen etmenler ile ilişkilidir. İş tatmini birçok faktöre bağlı olmakla birlikte sahip olunan bir beklenti ya da amaç iş tatminini doğrudan etkiyebildiği gibi bütünselliği sağlayamamaktadır. İş tatminini oluşturan değerler birbirini tamamlayıcı etkilere sahip olmakla birlikte, tek başına yeterli olmamaktadır⁷⁵.

Gelişen yönetim anlayışı ve çalışan memnuniyetinin önemi ile birlikte iş tatmininin insan ilişkilerini ilgilendiren pek çok kavramla ilişkisi olduğu

⁷²Birol Bumin ve Arzu Şengül, “İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Nevşehir, 2000, s. 575.

⁷³Roderick D. Iverson ve Catherine Maguire, “The Relationship Between Job and Life Satisfaction: Evidence from a Remote Mining Community”, **Human Relations**, Vol. 53 (6), 2001, p. 815.

⁷⁴Hüseyin Başaran, **Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler ve İş Tatmini Sonuçlarına İlişkin Olarak K.K.K. Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2003, s. 17.

⁷⁵Akıncı, s. 4.

görülmektedir. Bu çalışmada; motivasyon, verimlilik, performans ve iletişim kavramları ile olan ilişkisi incelenmektedir.

1.4.1. İş Tatminin Motivasyon İle İlişkisi

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin emek-yoğun olmaları nedeni ile uzun süre başarı sağlayabilmeleri ve buldukları rekabet ortamında güçlü kalabilmeleri motivasyonu yüksek çalışanlarla mümkün olabilmektedir⁷⁶. Bu nedenle insan kaynakları bölümü çağdaş ve yenilikçi yönetim tarzına sahip olarak çalışanların motivasyonlarını, buna bağlı olarak da iş tatmin seviyelerini yüksek tutmayı hedeflemektedirler⁷⁷. Örgütlerin rakiplerine karşı üstünlüklerini ortaya koyabilmeleri açısından insan faktörü büyük önem taşımaktadır. Örgütlerin kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışanların tatmin ihtiyaçlarını sağlaması ve bunun sürekliliğini koruyarak bağlılıklarını artırma çalışmalarına yönelmesi gerekmektedir⁷⁸.

Sökmen ve Ekmekçioğlu'nun 2013 yılındaki Adana'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde tüketiciler ile birebir temas sağlayan çalışanlar üzerine; yöneticilerin etik davranışlarına yönelik algının çalışanların motivasyonlarına ve iş tatminlerine etkisi, ayrıca çalışan motivasyonunun da iş tatminine etkisi incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda yöneticilerin etik davranışlarına yönelik olumlu algının çalışanların motivasyonlarını ve iş tatminlerini olumlu olarak etkilediği, ayrıca çalışan motivasyonunun da, iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır⁷⁹.

Motivasyon ile birlikte bireyin temel görüş, maksat ve algısı oluşmaktadır. Motivasyon ve iş tatmini arasında karşılıklı pozitif bir etkileşim söz konusudur.

⁷⁶Yalçın ve Koyuncu, s. 86.

⁷⁷Mehmet Merve Özaydın ve Ömer Özdemir, "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2014, s. 253.

⁷⁸İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", **A. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:7, 2004, s. 26.

⁷⁹Alptekin Sökmen ve Emre Burak Ekmekçioğlu, "Yönetici Etik Davranışlarının Sınır Birim Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Adana'da Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 4, 2013.

Motivasyonu güçlü çalışanlar yaptığı işten tatmin olurken, işinden tatmin olan çalışanlar da daha fazla motivasyona sahip olmaktadır⁸⁰.

Yavuz ve Karadeniz 2009 yılında Ordu ili Ünye İlçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarında görev yapan 350 sınıf öğretmenin motivasyon ve iş tatminlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi, öğretmenler için önemi ve motivasyon-iş tatmini ilişkisinin değerlendirilmesine yönelik yaptıkları çalışmada iş tatminini etkileyen faktörler; sosyal imkan, çalışma ortamı, ihtiyaçlar, terfi ve ödüllendirme sistemi, verilen görevler ve eğitim seviyesi, olarak altı grupta incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre fiziksel ortamın sağlığı, takdir edilme ve saygı görme olarak kabul edilen terfi ve ödüllendirme sistemi ve bireysel ihtiyaçların karşılanması motivasyon artırıcı nitelikte olup çalışanların iş tatminine katkı sağlamaktadır⁸¹.

1.4.2. İş Tatminin Verimlilik İle İlişkisi

“Verimlilik; çıktının girdilere oranı olarak tanımlanmakla birlikte, kaynakların ne kadar etkin kullanıldığının da bir göstergesidir”. Örgütlerde, verimliliğin artırılması çalışanların verimliliğinin artırılmasına bağlıdır⁸². Beklediği çalışma şartlarına sahip olmayan çalışanlar belli bir süre sonra beklenen performansı sergileyemezler ve bunun sonucu olarak çalışma alanında bulunmamak adına izin kullanma, rapor alma veya hastalık gibi sebeplere yönelirler. Bu nedenle örgütlerde bunların ortadan kaldırılarak tatminsizlik unsurlarının giderilmesi gerekmektedir⁸³. Bulduğu örgütte yeteri kadar tatmin olması sağlanan çalışanların yüksek performans sergilemesi ve bunun sonucu olarak da daha verimli çalışması sağlanmalıdır⁸⁴.

Çekmecelioğlu 2006 yılında Gebze-Dil ovası bölgesinde, kimya sektöründe faaliyet gösteren dört boya sanayi firmasında çalışan 130 beyaz yakalı çalışanın iş

⁸⁰ Karaca, s. 17.

⁸¹ Cevit Yavuz ve Cemile Bahtiyar Karadeniz, “Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun Tatmin Üzerine Etkisi”, **Uluslar arası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 9, 2009.

⁸² Hasan İbicioğlu ve Nedret Çağlar, “İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Arttırılmasında Örgüt İçi İletişimin Rolü”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:2, 1999, s. 171.

⁸³ Karaca, s. 12.

⁸⁴ Boran Toker, “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı:1, 2007, s. 92.

tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri, iş ile ilgili tutumların verimlilik üzerindeki ve örgütsel bağlılığın üç bileşeni ile iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada iş tatmininin verimliliği pozitif yönde etkilediği ve verimlilik üzerindeki etkisinin çok güçlü olduğu sonucuna ulaşmıştır⁸⁵.

Hizmet sektöründe yer alan çalışanlar için niteliğini ortaya koyan temel öğelerdir. Hizmet sektöründe çalışan ve bunu satın alan bireylerin karşılıklı etkileşim halinde olması çalışanlarda iş tatmininin yüksek tutulmasını gerektirmektedir⁸⁶. Tepe Küçüköğlü 2015 yılında hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarından 132 kişi üzerinde iş tatmini ile çalışan verimliliği arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yaptığı çalışmada iş tatmini ile çalışan verimliliği arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir. İş tatmininin çalışan verimliliği ile ilişkili olması, işletmelerin çalışanlarından görmeyi beklediği davranışları elde etmeleri için onların motivasyon ve beklentilerini sağlamaları gerekliliğini ortaya koymaktadır⁸⁷.

İşletmeler çalışan bağlılığını artırmak için yüksek iş tatmini yaratarak verimliliği sağlamayı ve çalışanların işten uzaklaşmasını engellemeyi amaçlamaktadırlar⁸⁸.

1.4.3. İş Tatminin Performans İle İlişkisi

Çalışanların performansı gözlemlenirken iş verimliliği ve sürekliliğine bakılması konuyla ilgili bilgi edinilmesini sağlamaktadır⁸⁹. Çalışanların yaptığı işten memnun olması, gösterdikleri performans ve verimliliğine etki etmektedir⁹⁰. Dolayısıyla iş tatmini yüksek olan çalışanlarda, performans ve verimlilik de o oranda

⁸⁵ Hülya Çekmeceliöğlü, “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, 2006.

⁸⁶ Dilaver Tengilimoğlü, “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, 2005, s. 24.

⁸⁷ Mübeyyen Tepe Küçüköğlü, “İş Tatmini İle Çalışan Verimliliği İlişkisinde Örgütsel Güven Ve Etik Değerlerin Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, 5. Ulusal Verimlilik Kongresi, 2015.

⁸⁸ Tengilimoğlü, s. 27.

⁸⁹ Karaca, s. 12.

⁹⁰ Erdil ve diğerleri, s. 18.

yüksek olmaktadır⁹¹. Bu nedenle performansı artırmak ve iş tatmini sağlamak adına örgütlerin geliştireceği imkanlar bu konuda önemli gelişmeler yaratmaktadır⁹².

Atılğan 2017 yılında İstanbul'daki vakıf üniversitelerinde çalışan 105 öğretim üyesinin, iş tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yaptığı çalışmada iş tatmininin alt boyutlarından çalışma şartları, ödüllendirilme ve iş arkadaşlarıyla iletişim ile performans alt boyutlarından iş devamsızlık ve disiplinsizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır⁹³.

Köroğlu 2011 yılında turist rehberlerinin iş doyumu ve motivasyonlarını etkileyen faktörlerin performansla ilişkisinin belirlenmesi amacıyla T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan belgeli 437 turist rehberi üzerinde yapmış olduğu çalışmada iş tatmini ve performans arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur⁹⁴.

1.4.4. İş Tatmininin İletişim ile İlişkisi

Türk Dil Kurumu iletişim kavramını “Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyondur.” biçiminde tanımlamaktadır⁹⁵.

İletişim; birey, grup ve toplumun birbirleri ile arasındaki doğal ya da düzenlenmiş, yaşayış amacına yönelik karşılıklı etkileşimi ifade etmektedir⁹⁶. Örgütsel iletişim ise, insanların güçlerini birleştirerek belli bir amaç için bir araya gelmesi ve buldukları örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çalışmalarında gerekli etkinliklerin paylaşılmasıdır⁹⁷.

⁹¹ Akşit ve Aşık, s. 32.

⁹² Samadov, s. 1.

⁹³ Özgür Atılğan, “İş Tatmini İle İşgören Performansı İlişkisi: Öğretim Üyeleri Üzerinde Bir Araştırma”, **KAÜ İİBF Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 15, 2017.

⁹⁴ Özlem Köroğlu, “**İş Doyumu Ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma**”, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2011, s. 284.

⁹⁵ İbicioğlu ve Çağlar, ss. 172-184.

⁹⁶ İnal Cem Aşkun, “Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları”, **Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslar arası Hakemli İletişim Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 4, 1981, s.2.

⁹⁷ Nihat Karakoç, “Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler”, **Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslar arası Hakemli İletişim Dergisi**, Cilt:6, Sayı:6, 1989, s.83.

“İletişim, organizasyondaki herkesi birbirine bağlayan ve yönetim ile yönetilenlerin eylem ve tutumlarını etkileyen bir bilgi alış-veriştir”. Örgütteki çalışanların ilgisini hedeflere yönlendirirken, çalışanlara görev dağılımı yapmak için örgüt içi bilgi alış verişini gerçekleştirir, güdülerini artırarak çalışan bağlılıklarını sağlamlaştırır⁹⁸.

Savunma sanayi alanında faaliyet gösteren bir işletmede yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemek amacı ile Yüksel tarafından yapılan bir çalışmada iletişim ile iş tatmini arasında anlamlı ve güçlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca iletişimin iş tatminini artıran bir unsur olduğu belirlenmiştir⁹⁹.

Çalışanlar arasında iletişimin yoğun bir şekilde kullanılması çalışanların tatmin duygusunu geliştirmektedir. Bu nedenle örgüt içinde farklı statülerdeki çalışanlar arasında iletişimin aktif bir şekilde kullanılması gerekmektedir¹⁰⁰.

Kaya, Doğu Akdeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi ve otel çalışanlarının iş tatminini doğru olarak ölçen bir ölçeğin geliştirilmesi amacı ile yaptığı çalışmada çalışanların üstleriyle iyi bir iletişim sergilemesi ve üstlerin de sorumluluğunda bulunan çalışanlarla iletişime açık ve ılımlı olması, otel çalışanlarının tatmin düzeyine olumlu etki sağladığını tespit etmiştir¹⁰¹.

1.5. İŞ TATMİNİ ETKENLERİ

Çalışanlar ve sunulan hizmetten faydalanan kişilerin yakın ilişkisinin bulunduğu bir çalışma alanı olan hizmet sektöründe, müşterinin memnun edilmesi ancak çalışanların memnun edilmesi ve tatmininin sağlanmasıyla mümkündür. Bulunduğu iş yerinde çalışma şartları ve yaptığı işten dolayı tatmin edilmiş bir

⁹⁸ İbicioğlu ve Çağlar, s. 172-184.

⁹⁹ İhsan Yüksel, “İletişimin Tatmin Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, 2005.

¹⁰⁰ Bakan ve Büyükbeşe, s. 27.

¹⁰¹ İlke Kaya, “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, 2007.

çalışan, o hizmetten faydalanan müşterinin de tatmin olarak ayrılmasını sağlayacaktır¹⁰².

Çalışanların iş tatminine etki eden pek çok unsur yer almaktadır. İncelenen bazı araştırmalar^{103 104} bu kategorileri grupsal faktörlerin de yer aldığı üç başlık altında ayırır da bu çalışmada bireysel ve örgütsel tatmin faktörleri olarak iki grup altında incelenmektedir.

1.5.1. Bireysel Faktörler

İş tatmini, kişisel özelliklere göre değişiklik göstermesi sebebiyle aynı işi yapan çalışanlar arasında da farklılıklar görülebilmektedir. Bu da kişiler arası farklı algılar yaratmasına ve tatmin düzeylerinin değişkenlik göstermesine neden olmaktadır. Kişisel özelliklerin farklılıkları ele alındığında iş tatminini etkileyen etmenler de çeşitlilik göstermektedir¹⁰⁵.

Kişilerin temel özellikleri yaptıkları işten tatmin olma düzeylerini etkilediği gibi buldukları örgüte olan bağlılıklarına da etki etmektedir. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki düzey(statü), işte kalma süresi, zeka ve yetenek, sosyo-kültürel çevre ve kişilik başlıkları altında incelenmektedir.

1.5.1.1. Cinsiyet

Bireyin cinsiyeti yapılan işin şartları, çevresi ve çalışma koşullarına göre farklılıklar gösterebilmektedir. Kişi işten tatmin olma çerçevesinde değerlendirmede bulunurken kendi sınırlarını da gözlemlemektedir.

Samadov'a göre kadın ve erkeklerin iş tatmin düzeyleri arasında bir tutarlılık bulunmamaktadır. Ayrıca kadınlar arasında da inceleme yapıldığında, uzmanlaşma sebebiyle çalışan kadınlar ve maddi açıdan ailesine yardımcı olmak sebebiyle çalışan

¹⁰² Akıncı, s. 2.

¹⁰³ Karaca, s. 33.

¹⁰⁴ Sibel Küçük, “Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıklarının, Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

¹⁰⁵ Yüksel Öztürk ve Hüseyin Alkış, “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmininin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:14, 2011, s. 438.

kadınlar arasında da iş tatmin farklılıkları bulunmaktadır. Aynı çalışma koşullarına sahip olan kadınların erkeklere göre ücret farkı ve bulunduğu işteki kariyer imkanlarının kısıtlı olması da iş tatminlerini azaltmaktadır¹⁰⁶.

Kariyer fırsatlarının erkeklere göre kısıtlanması ve hem çalışma hayatı hem de ev genelindeki kadınların üzerindeki sorumlulukların fazla olması kadınların iş tatminine etki etmektedir¹⁰⁷. Kaş bölgesinde faaliyet gösteren butik otel çalışanları üzerine otel çalışanlarının iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacı ile Cevher tarafından gerçekleştirilen çalışmada çalışanların terfi ile ilgili iş tatmin düzeylerinde, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılıklar bulgulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kadınların terfi ile ilgili iş tatmin düzeyleri düşük iken, erkeklerinki daha yüksektir¹⁰⁸.

1.5.1.2. Yaş

İş tatmini, bireyin tepkileri, hareketleri ve yargılarına etki eden yaşına ve o yaş döneminin düşünce yapısına göre değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle bireyin çalışma şartlarına ait fikirlerinde yaş faktörü önemli rol oynamaktadır¹⁰⁹.

Büyükyılmaz, Vargün ve Uygurtürk 2017 yılında muhasebe meslek gruplarının mesleklerine bağlılık derecesinin ve iş tatmin düzeyinin demografik faktörler açısından farklılıklarını tespit etmek amacı ile yaptıkları çalışmada yaşı daha ileri olan çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu saptamışlardır¹¹⁰.

Çalışanların yaşı arttıkça iş tatmin düzeylerinde tecrübeden kaynaklı bir artış görülmektedir. Ancak yaşı artan çalışanların aksine genç çalışanların yüksek beklentileri iş tatmin değerlendirmelerinde farklılık yaratmaktadır. Genç çalışanların yaşlılara göre beklentileri yüksek olduğu gibi hırs, bilgi ve yeni iş bulma kolaylıkları da fazladır. Bu nedenle yaşlı çalışanlar güvenceli işlerden tatmin oldukları için yaptıkları işe ve buldukları iş yerine daha sadık olmaktadır. Gençler ise kariyer

¹⁰⁶Samadov, s. 16.

¹⁰⁷Akşit ve Aşık, s. 39.

¹⁰⁸Ezgi Cevher, "İş Doyumunu Etkileyen Faktörler: Butik Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:3, Sayı:17, 2015.

¹⁰⁹Akşit ve Aşık, s. 38.

¹¹⁰Ozan Büyükyılmaz ve diğerleri, "Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Bağlılık Ve İş Tatmini Seviyelerinin Demografik Faktörler Açısından Analizi", **Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 1, 2019.

imkanlarının ve maddi kazanımlarının fazla olmasına dikkat etmektedirler. Bu da buldukları işten tatmin olmalarına etki etmektedir¹¹¹.

Toker tarafından İzmir’deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları üzerine demografik değişkenlerin çalışanların iş tatminine olan etkilerinin belirlenmesi amacı ile yapılan çalışmada yaş grupları arasında iş tatmin düzeylerinin farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bu çerçevede, konaklama işletmeleri çalışanlarının yaşları ilerledikçe iş tatmin düzeylerinde artış görüldüğü ifade edilmektedir¹¹².

1.5.1.3. Medeni Durum

Otel işletmesi çalışanlarına yönelik yaptığı araştırmada Kaya; evli çalışanların bekarlara oranla işlerinde daha fazla tatmin olduklarını ortaya koymuştur. Kaya, bunun evli çalışanların aile hayatının gerekliliklerinin ve sahip olduğu sorumlulukların bekar çalışanlara göre fazla olmasından kaynaklandığını ifade etmektedir¹¹³.

Havayolu çalışanları üzerine yöneticilerin liderlik davranışlarının, kabin memuru olarak çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacı ile Korkmaz, Aras, Yücel ve Kıygın tarafından yapılan bir çalışmada evli çalışanların bekarlara göre çalışma ortamından daha fazla tatmin olduğu bulgulanmıştır. Ancak gelişme olanakları, ücret, işyeri örgütlenmesi ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkisinin iş tatmin seviyeleri bekar çalışanlarda daha yüksek olduğu görülmektedir¹¹⁴.

1.5.1.4. Eğitim Durumu

İş tatmininin belirlenmesinde eğitim durumu büyük bir etkiye sahiptir. Eğitim durumu yüksek olan çalışanların beklentilerinin eğitim durumu düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların sahip olduğu konum ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda çalışmadığı durumlarda mutlu olamamakta ve iş tatmin düzeyleri düşük olmaktadır. Ayrıca, yeterli eğitim ve deneyime sahip

¹¹¹Küçük, s. 30.

¹¹²Toker, s. 103.

¹¹³ Kaya, s. 368.

¹¹⁴ Murat Korkmaz, Gökşen Aras, Ali Serdar Yücel ve Sare Kıygın, “Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları Örneği”, *International Journal of Social Science*, Cilt: 6, Sayı: 7, 2013, s. 710.

olmadığı konumda çalışan kişiler endişe ve stres altında çalışarak iş tatminsizliği yaşayabilmektedirler¹¹⁵. Otel çalışanlarının demografik farklılıklarını belirlemek amacı ile Toker tarafından yapılan araştırmada çalışanların iş tatmin düzeylerinin eğitim durumları bakımından farklılık gösterdiği saptanmıştır. Lise mezunu çalışanların üniversite mezunlarına oranla işlerinden daha çok tatmin olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçları üniversite mezunu çalışanların lise mezunu çalışanlara göre daha düşük iş tatminine sahip olmasının üniversite mezunu çalışanların beklentilerinin çok daha yüksek olmasından kaynaklandığını ifade etmektedir¹¹⁶.

Çalışma hayatına yeni başlayan bireyler beklentilerini yüksek tutmaktadırlar. Özellikle iş tecrübesi yetersiz olan ya da eğitim hayatı bittikten hemen sonra iş hayatına giriş yapan gençler yüksek beklentilerinin karşılığını bulamayabilmektedirler. Bu da iş tatminsizliğine ya da çalışma hayatına bu şekilde devam etmesine neden olmaktadır. Kişiler beklentilerini var olan imkanlarına göre dengeledikçe iş tatminine yaklaşabilmektedirler¹¹⁷.

Eğitim seviyesi bulunduğu işe uygun olan çalışanların nitelik ve kabiliyetlerinin fazla olmasının yanında, kendine güven duygusunun yüksek olması iş tatminine etki etmektedir. Eğitim, başka etkenlere dayanmadan tek başına iş tatminine etki eden bir unsurdur. Öğrenimini iyi almış bir bireyin performansı da olumlu yönde etkilenmektedir. Örgütlerin, çalışanların kendilerini geliştirmek amacıyla alacağı eğitimlere destek vermesi iş tatmini ve çalışan bağlılıklarını artırmaktadır¹¹⁸. Turizm sektöründe çalışan turizm eğitimi almış çalışanların iş tatminleri, farklı eğitim almış çalışanlara oranla daha düşüktür. Bunun nedeni olarak da, turizm eğitimi almış kişilerin çalışma hayatından beklentilerinin fazla olması ve bu beklentilerine karşılık alamadıkları düşünülürken, farklı eğitim almış kişilerin beklentilerinin düşük olmasının yüksek tatmin almalarında etkili olduğu düşünülmektedir¹¹⁹. Örgütler çalışanlarının gelişimi açısından örgüt içinde eğitim

¹¹⁵ Akşit ve Aşık, s. 39-40.

¹¹⁶ Toker, s. 103.

¹¹⁷ Sevimli ve İşcan, s. 57.

¹¹⁸ Samadov, s. 18.

¹¹⁹ Toker, s. 103-104.

devamlılığını sağlamalıdır. Bu sayede çalışanlar iş tatminsizliği yaşadıkları anlarda işlerinden uzaklaşmak yerine onu çözümlene yoluna başvurmayı tercih edeceklerdir¹²⁰.

1.5.1.5. Mesleki Düzey (Statü)

Mesleki düzey(statü); kişinin örgüt hiyerarşisindeki yeri, mesleğinin sağladığı prestij vb. gibi özellikleri temsil ettiğinden çok geniş kapsamlı bir terimdir. Bireyin çalıştığı örgütte statüsünün yükselmesi, iş tatmininin artmasında pozitif etki yaratmaktadır¹²¹.

Statü, bireyin çalıştığı örgütte maddi ve manevi kazanımlarının artmasını sağlarken aynı zamanda sosyal çevresinde de prestij elde etmesine katkıda bulunarak iş ve yaşam tatmininin daha fazla olmasını sağlayabilmektedir. Ancak Türk Hava Yolları içerisinde görev yapan kabin memurları üzerinde yöneticilerin liderlik davranışlarının, kabin memuru olarak çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmada statüye ilişkin yapılan karşılaştırmada Kabin Memuru statüsünde görev yapan çalışanların Kabin Amiri statüsünde görev yapan çalışanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu bulgulanmıştır¹²². Bu da bulunan örgütte statüye bağlı sorumluluğun artmasının çalışanlar üzerinde bir baskı oluşturarak tatmin seviyesinin düşmesine neden olduğunu düşündürmektedir.

1.5.1.6. İşte Kalma Süresi

Çalışanların, çalıştıkları örgütte iş güvencesi ile çalışması hem iş tatminini arttırmakta hem de çalışanların yönetimindeki güçlükleri ortadan kaldırmaktadır. Çalışanların kazanımlarında bir azalma olmayacaksa ya da iş güvencesinin olmadığı bir yerde çalışıyorsa yönetimi güçleşmektedir. Bu da tatminsizlik yaratarak çalışanların buldukları örgütten uzaklaşma eğilimi göstermesine sebep olmaktadır¹²³. Çalışanlarına iş güvenliği ortamını yaratan işverenler çalışan

¹²⁰ Karaca, s. 5.

¹²¹ Samadov, s. 20-21.

¹²² Korkmaz ve diğerleri, s. 710.

¹²³ Öztürk ve Alkış, s. 441.

bağlılığını artırmanın yanında örgütsel bağlılığı da artırmaya yönelik kazanımlar sağlamaktadır.

Üniversitede çalışmakta olan akademik ve idari çalışanların iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla Karaman tarafından yapılan çalışmada aynı iş yerinde çalışma süresi fazla olan bireylerin iş tatmin seviyesi çalışma süresi az olan bireylerden daha yüksektir. Uzun süredir aynı örgütte çalışan bireylerde çevresel koşullara ve örgüte uyum süreci kolaylaşarak örgütsel bağlılığın gelişmesine yardımcı olabilmektedir. Dolayısıyla iş tatminin artmasını sağlamaktadır¹²⁴.

Çalışanların uzun süre aynı örgütte çalışması, çalışanlar arası iletişimi güçlendirmektedir. Birbirini uzun süredir tanıyan ve aynı örgüt amaçlarına yönelik çalışan bireyler arasında işi gerçekleştirme süreci, yüksek koordinasyon ile daha verimli hale gelebilmektedir. Akyurt, Turpçu ve Çam Trabzon'daki otel işletmelerinde çalışan muhasebe çalışanlarının demografik özelliklerinin iş tatmini ile ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda uzun süredir aynı işletmede bulunan çalışanların iş arkadaşlarıyla daha fazla uyuma sahip olduğunu ve bunun iş tatmini yarattığı sonucuna ulaşmışlardır¹²⁵.

1.5.1.7. Zekâ ve Yetenek

Bilgi ve kabiliyetleri bulunduğu iş ve örgüte uygun olan çalışanların, hedeflerine ulaşması ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan başarıma isteği ile çalıştığı örgüt tarafından teşvik edilmesi başarısını desteklemektedir¹²⁶. Doktora yapan araştırma görevlilerinin iş aile çatışması düzeyi, kişisel başarı hissi ve iş tatmin düzeyini ölçmek ve demografik değişkenlerine yönelik farklılıklarını belirlemek

¹²⁴ Davut Karaman, "Demografik Özelliklerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama", **Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:2, Sayı: 1, 2018.

¹²⁵ Hakan Akyurt, Eray Turpçu ve Mustafa Çam, "Otel İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Demografik Özellikleri ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Trabzon Otelleri Üzerine Bir Araştırma", **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:7, Sayı: 1, 2015..

¹²⁶ İbrahim Yalçın ve Seçkin Can Koyuncu, "Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma", **K. M. Ü. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:16, Sayı:26, 2014, s. 87.

amacı ile Aras ve Karakiraz tarafından yapılan çalışmada düşük kişisel başarı hissinin iş tatmini üzerinde negatif etkisi olduğu bulgulanmıştır¹²⁷.

Çalışanların zeka ve yetenekleri ile zor olan işlerde başarılı olması tatmin düzeylerini artırmaktadır. Çünkü zor olan bir işin başarılması üstelik bulunulan çevrede bunun takdir görmesi bireyin kendini kanıtlama isteği ile birlikte sadece motivasyonunu arttırmamakta aynı zamanda iş tatminini de etkilemektedir. Bulunulan çevrede sadece fiziksel olarak ağır işlerde çalışmak yeterli olmamaktadır. Kişinin kendi kişisel özellikleri ile sahip olduğu bu özelliklerin üzerinde bir iş yapması kendini başarısız hissettirerek tatminsizliğine neden olmaktadır¹²⁸. Antalya-Belek bölgesinde faaliyet gösteren otellerin yiyecek-içecek çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin araştırıldığı çalışmada çalışanların iş tatmin düzeyleri ile kişisel başarıları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Analiz sonuçlarına göre; yiyecek-içecek çalışanlarının iş tatmin düzeyleri arttıkça kişisel başarı düzeylerinde de artış görülmektedir¹²⁹.

1.5.1.8. Sosyo-Kültürel Çevre

Bireylerin iş tatmini sosyal hayatında önemli bir rol oynamaktadır¹³⁰. İş yerinde örgüt kaynaklı memnuniyetsizlik yaşayan çalışanlar sorunlarını ilerleyen zamanlarda özel hayatlarına da yansıtmaktadırlar. Bu memnuniyetsizlik hem iş yerinde hem de sosyal hayatında tatminsizlik duygusu yaşatmaktadır¹³¹. Devocioğlu tarafından Çelik kapı sektöründe faaliyet gösteren 3 firmadaki tüm çalışanların iş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile yapılan çalışmada yaşam tatmini ve iş tatmini değişkenleri arasında en yüksek ilişki çalışma şartları ve çalışma arkadaşlarının birbirleri ile uyumu olarak saptanmıştır. Araştırma

¹²⁷ Mustafa Aras ve Ahmet Karakiraz, “Zaman Temelli İş Aile Çatışması, Düşük Başarı Hissi ve İş Tatmini İlişkisi: Doktora Yapan Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 4, 2013.

¹²⁸ Sevimli ve İşcan, s. 58.

¹²⁹ Ebru Tarcan İçigen ve İsmail Uzut, “Yiyecek-İçecek Bölümü Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlikleri Ve İş Doyumları Üzerine Bir Araştırma”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, 2012.

¹³⁰ Sevimli ve İşcan, s. 55.

¹³¹ Mehmet Turanve Gülşah Parsak, “Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma”, **Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:20, Sayı:2, 2011, s. 3.

sonuçlarına göre yaşam tatmini ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki görülmektedir¹³².

İş tatmini sağlanmış çalışanların sosyal hayatı da olumlu yönde etkilenmektedir. Buna bağlı olarak sosyal hayatında mutlu olan kişilerde motivasyon artmakta, dolayısıyla bu çalışma hayatına etki ederek iş tatminini artırmaktadır¹³³. Aşan ve Erenler de akademisyenler üzerinde yaptıkları çalışmada, iş tatmini ve sosyal yaşamlarındaki tatmin arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymaktadır¹³⁴.

1.5.1.9. Kişilik

Kişilik özelliklerine göre çalışma arkadaşları ile kolay iletişim kuramayan saldırgan ve çevresel etkileşim sorunu yaşayan çalışanlarda iş tatminsizliği daha fazla görülmektedir. Çünkü bu kişilik özelliğine sahip kişiler olaylara olumsuz bir şekilde yaklaşmaktadırlar. Olumsuz davranışlar kişinin iş hayatıyla özel hayatı arasında bir etkileşim yaratmaktadır. Bu kapsamda çalışanın iş tatminsizliğinin özel hayatına mı yoksa özel hayatının iş yerinde memnuniyetsizliğe mi neden olduğu tartışılmaktadır¹³⁵. Türkiye’deki devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenlerin kişilik tipleri ve duygusal zekalarının iş tatminleri üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacı ile Sudak ve Zehir tarafından yapılan araştırmaya göre kişilik tiplerinden uyumlu, sorumlu ve duygusal olarak dengeli kişilik tipleri iş tatmini üzerinde pozitif anlamlı bir etkiye sahiptir. Ancak dışa dönük ve deneyime açık kişilik tipleri iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir¹³⁶.

Kişilerin ekip çalışmasına olan yatkınlığı, bilgi ve becerilerini kullanabilme yetisi, buldukları örgütte beğeni kazanma arzusu ve etkinliklerini ortaya koyabilmesi kişiden kişiye çeşitlilik göstermektedir. Bunun yanında kişinin hoşlandıkları ya da kendisi için daha öncelikli olan beklentileri de farklılık

¹³² Mahmut Devecioğlu, "İş Tatmini Ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 11. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi**, 2003.

¹³³ Şahin, s. 44.

¹³⁴ Öznur Aşan ve Esra Erenler, "İş Tatmini Ve Yaşam Tatmini İlişkisi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 2, 2008.

¹³⁵ Sevimli ve İşcan, s. 56.

¹³⁶ Melike Kıvanç Sudak ve Cemal Zehir, "Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 22, 2013.

göstermektedir. Her birey kendi öncelikleri ve tatmin olmasını etkileyecek beklentileri ile doğru orantılı tatmin duygusu yaşamaktadır¹³⁷.

1.5.2. Örgütsel Faktörler

İş hayatında çalışanlar, gerçekleştirilen işe dair birçok beklentiye sahiptirler. Gelir, terfi, sosyo-ekonomik güvence, çalışma güvencesi gibi alanlardaki beklentilerin gerçekleşme oranı iş tatminini oluşturmaktadır¹³⁸. İş tatminine etki eden örgütsel faktörler; fiziksel koşullar, ücret düzeyi, özendirme, iş arkadaşları, ast-üst ilişkileri (yönetim tarzı), ilerleme imkânları, kararlara katılma, iş ve işin özellikleri ve iletişim başlıkları altında incelenmektedir.

1.5.2.1. Fiziksel Koşullar

İş tatminini belirleyen örgütsel faktörlerden biri, iş döngüsünü sağlayan fiziksel koşullardır. İş tatmini fiziksel ve zihinsel koşulların, çalışanın talep ve ihtiyaçlarını karşılama oranına bağlıdır. Bu karşılamanın oranı, iş tatmin oranını da belirlemekte ve görülen artış doğrusal bir tatmin artışını sağlamaktadır¹³⁹. 2009-2010 yılında Aydın ilinde ortaöğretim öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin bazı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacı ile yapılan araştırmada öğretmenlerin okulun fiziksel şartlarına ilişkin görüşlerine göre iş tatmin düzeylerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. Fiziki şartların yeterli olduğu görüşünde olanların, yetersiz olduğu görüşünde olanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yeterli fiziksel koşullar okullarda çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir¹⁴⁰.

İş ortamı hem çalışan hem de gerçekleştirilen iş açısından önemlidir. Çalışanlar, fiziksel konfor alanlarının artmasını sağlayacak kaynaklar talep etmektedirler. Örneğin, aşırı sıcaklık veya düşük ısı iş tatminini olumsuz yönde

¹³⁷ Karaca, s. 36.

¹³⁸ Akşit Aşık, s. 46.

¹³⁹ Samadov, s. 23.

¹⁴⁰ Nermin Koruklu ve diğerleri, "Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 25, 2013, s. 119.

etkileyebilmektedir¹⁴¹. İş ortamı, temiz, düzenli ve konfor alanı rahat ise, çalışanın iş yaşantısını kolaylaştırmaktadır. Ancak, iş ortamı sıcak, düzensiz ve konfor alanı kötü ise, çalışanın iş hayatı zorlaşmaktadır¹⁴². Saygı tarafından Antalya’da bulunan seyahat acentalarında ergonomik koşulların sağlanmasının çalışan tatminine etkisini tespit etmek amacı ile yapılan araştırma sonucunda, çalışma alanlarının ergonomik olarak düzenlendiği ve bu durumun seyahat acentası çalışanlarının iş tatminini artırdığı belirlenmiştir¹⁴³.

1.5.2.2. Ücret Düzeyi

Çalışanların iş tatminini etkileyen unsurların başında ücret gelmektedir¹⁴⁴. Bireylerin günlük hayatlarını devam ettirebilmeleri ve gereksinimlerini karşılayabilmeleri için belirli bir ücret almaları gerekmektedir¹⁴⁵. Ücret dağılımının çalışan ihtiyaçlarını karşılama ve doygunluk seviyesi gibi unsurlar, çalışan tarafından yeterli bulunuyorsa, iş tatmin düzeyinde artış gözlemlenmektedir¹⁴⁶. Soysal ve Tan tarafından Kilis ilindeki kamu ve özel bankalarda çalışan personelin iş tatminini etkileyen unsurlar ve bu unsurların sektörel olarak ne ölçüde birbirinden farklılaştıklarının belirlenmesi için yapılan çalışmada, kamu ve özel banka çalışanı arasında iş tatminini etkileyen en önemli farklılığın ücret faktöründen kaynaklandığı belirtilmiştir¹⁴⁷.

2015 yılında İstanbul ilinde faaliyet gösteren otel çalışanlarının çalışma koşulları ve iş tatminlerinin belirlenmesi amacı ile Akkaşoğlu ve Ulama tarafından yapılan çalışmada da çalışanların çalışma ortamından memnun olduğu ancak yapılan iş karşılığı alınan ücretten memnun olmadıkları görülmektedir. Araştırmada, uzun çalışma saatleri, sosyal yaşantıya yeterli vakit ayıramama ve toplum tarafından

¹⁴¹ Erdil ve diğerleri, s. 19.

¹⁴² Luthans, s. 143.

¹⁴³ Aslı Ceren Saygı, ” **Seyahat Acentalarında Ergonomik Koşulların İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi**”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

¹⁴⁴ Luthans, s. 142.

¹⁴⁵ Akıncı, s. 23-24.

¹⁴⁶ Bakan ve Büyükbeşe, s. 23.

¹⁴⁷ Abdullah Soysal ve Mehmet Tan, “İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu Ve Özel Banka Personeli Örneği”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 6, Sayı:2, 2013.

mesleki saygı görememe gibi sebeplerin alınan ücretin yetersiz olduğu düşüncesi yaratarak iş tatminsizliğine neden olduğu belirlenmiştir¹⁴⁸.

Çalışanların ücretleri ile ilgili tatminlerini belirleyen etkenlerden biri de örgütte adil bir ücret yapısının olmasıdır¹⁴⁹. Benzer işlerdeki ücret eşitsizlikleri, çalışanların adalet duygusuna zarar vererek iş tatmininde düşüslere neden olmaktadır¹⁵⁰. Çalışan, kendisi ile aynı düzeyde çalışan iş arkadaşlarından daha az maddi ve manevi kazanımları olduğunu bildiği takdirde, motivasyon kaybı yaşayacak ve bu durum iş tatminsizliği ortaya çıkaracaktır¹⁵¹. Ayrıca, adil ücret yapısının olmasının yanı sıra çalışanlar sayesinde ortaya çıkan kazanımların (kar vb.) paydaşlara dağıtılması da hem bu kazanımların hem de verimliliğin sürekli olmasını sağlayabilmektedir¹⁵².

1.5.2.3. Özendirme

Bireyler kendilerinin değerli olduğunu düşündüğü gibi çevrelerinin de bunu fark etmelerini beklemektedirler. Bu yüzden çalışanlar aldıkları ücretin yanı sıra takdir edilmeyi de istemektedirler¹⁵³. Değerli olduğunun farkında olan çalışan örgütten ayrılma düşüncesinin aksine işinden tatmin olarak çalışmalarını daha verimli hale getirmektedir¹⁵⁴. Çolak tarafından Kuşadası'nda bulunan otel çalışanlarının motivasyonu ve bu amaçla kullanılan özendirme araçlarının çalışanların iş tatminine olan etkilerinin belirlenmesi amacı ile yapılan araştırmada, en fazla kullanılan özendirme aracının çalışanlara ücretsiz olanaklar sunulması olduğu belirlenmiştir. Ancak çalışanların iş tatminini arttırıcı en önemli faktörün ise statü olduğu bulgulanmıştır¹⁵⁵.

¹⁴⁸Süleyman Akkaşoğlu ve Şevki Ulama, "İşgörenlerin Çalışma Koşulları Ve İş Tatmini: İstanbul'da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", **3rd International Congress of Tourism & Management Researches**, 2016.

¹⁴⁹ Samadov, s. 26.

¹⁵⁰ Şahin, s. 51.

¹⁵¹ Karaca, s. 38-39.

¹⁵² Karaca, s. 39.

¹⁵³ Samadov, s. 28.

¹⁵⁴ Karaca, s. 38.

¹⁵⁵Gökhan Çolak, "İşgören Motivasyonu İle İş Doymu Arasındaki İlişki – Kuşadası'ndaki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

İşverenler tarafından vaktinde ve gerekli durumlarda beğenilip takdir edilme, çalışanların iş tatmine etki etmektedir¹⁵⁶. Bunun aksine çalışan, işveren tarafından değerlendirilirken beklenen değerlendirme ile yapılan değerlendirme arasındaki farkın artması iş tatmin düzeyine negatif etki yaratmaktadır¹⁵⁷. Düzce ilinde faaliyet gösteren bir tekstil firması çalışanlarının iş tatmini, yönetim ve ödüllendirme ile ücret ve sosyal olanaklar ile ilgili tutumları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki etkileşimlerin incelenmesi amacı ile Dursun, Çalışan ve Baş tarafından yapılan çalışmada yönetim ve ödüllendirme yapılarının iş tatmini ile doğrudan etkileşime sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu araştırmaya göre yönetim ve takdir yapısının çalışanlarda iş tatmini yaratması örgütsel bağlılığa da doğrudan ve dolaylı etkilerde bulunmaktadır¹⁵⁸.

1.5.2.4. İş Arkadaşları

Olumlu ilişkilerin olduğu çalışma grubunun içerisinde çalışanların iş tatmini de olumlu yönde gelişmektedir. Birbirleri ile iyi ilişkileri olan ekip üyeleri arasında birbirlerine destek ve yardımlaşma söz konusudur. Bu sayede çalışılan ortam daha keyifli bir hale gelse de tatmin düzeyi üzerinde tek başına etkili değildir. Bunun aksine çalışma ortamında ekip üyeleri ya da çalışma arkadaşları ile ilişkileri iyi olmayan çalışanların iş tatmini de olumsuz yönde şekillenmektedir¹⁵⁹. Baş tarafından öğretim üyelerinin iş tatmin düzeylerini belirlemek amacı ile yapılan çalışmada en yüksek iş tatmin puanı çalışma arkadaşları boyutudur. Mutlu ve mutsuz çalışan öğretim üyeleri karşılaştırılması sonucu çalışma arkadaşlarının iş tatmini yaratma da olumlu etkisi bulunduğu ve ülke genelinde öğretim üyelerinin iş ilişkilerinde iyi seviyeye sahip olduğu sonucuna varılmıştır¹⁶⁰.

¹⁵⁶ Erdil ve diğerleri, s. 21.

¹⁵⁷ Samadov, s. 47.

¹⁵⁸ Filiz Dursun, Çiğdem Dursun Çalışan ve Yeliz Baş, “Çalışanların İş Doyumu, Yönetim Ve Ödüllendirme Beklentileri Ve Ücret Ve Sosyal Olanaklar İle İlgili Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Tekstil Sektörü Örneği”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 51, 2017.

¹⁵⁹ Canan Muter Şengül, **Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2008, s. 44-45.

¹⁶⁰ Türker Baş, “Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 2, 2002.

1.5.2.5. Ast Üst İlişkileri (Yönetim Tarzı)

Başarılı bir örgütte, yönetimin iş tatminini yaratması ve bunun devamlığı için gerekli uygulamaları oluşturması gerekmektedir¹⁶¹. İş tatminin tabana yayılmasında yönetimin tutarlı ve dengeli bir politika izlemesi önemlidir¹⁶². Yanında görev alan çalışanları gözlemleyerek, onların taleplerini önemseyen yöneticiler adaletli bir çalışma anlayışıyla çalışanların iş tatminini artırmada etkili olabilmektedirler¹⁶³.

İş ortamında demokratik ve çok sesli yapının oluşturulması önem taşımaktadır. Çalışanların kendini rahat hissetmediği, iş konusu ile ilgili tecrübelerine önem verilmediği ve değer görmediği algısı çalışanlarda özgüven eksikliği ve iş verimliliği kaybına neden olmaktadır¹⁶⁴. Yöneticisi ile birlikte görev alan çalışanların, denetlenme sıklığı ve kararlarını çalışma arkadaşları ile paylaşmaktan çekinme algısı düşük iş tatmini yaratmaktadır¹⁶⁵.

Günümüzde işverenlerin; yöneticilik ve liderlik vasıflarının koordineli, fark yaratan, değişime açık, cesur ve yenilikçi çalışma anlayışı ve yönetim tarzıyla örgütü ve çalışanları hedefler doğrultusunda sürükleyebilen ve motivasyon enstrümanlarından taviz vermeden iş tatminini sağlayan yönetim anlayışını benimsemesi gerekmektedir¹⁶⁶. Korkmaz ve diğerleri tarafından yapılan bir araştırmada liderlik kavramı; dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik olarak 3 boyutta ele alınmış ve serbestlik tanıyan liderlik algısının artması sonucunda çalışanlarda iş tatmininin arttığı saptanmıştır¹⁶⁷. Kaya da; otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmada iş yerinde özgür bir ortamın varlığının ve yönetim tarzının yarattığı tatmin duygusunun arttıkça, iş tatmin düzeyini artırdığı sonucuna ulaşmıştır¹⁶⁸.

¹⁶¹ Bulut, s. 3.

¹⁶² Tengilimoğlu, s. 25.

¹⁶³ Bakan ve Büyükbeşe, s. 17.

¹⁶⁴ Turan ve Parsak, s. 3.+

¹⁶⁵ Karaca, s. 43.

¹⁶⁶ Tengilimoğlu, s. 24.

¹⁶⁷ Korkmaz ve diğerleri, s. 698.

¹⁶⁸ İlke Kaya, "Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:19, Sayı:2, 2010.

1.5.2.6. Terfi (İlerleme) İmkânları

İnsanların kendini geliştirme ve bulunduğu iş ya da alanda sürekli kendini yenileyip kariyer yapma arzusu bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanlar sadece elde edecekleri maddi kazanımlara değil manevi katkılara da önem vererek kişisel gelişime olanak sağlayan ve terfi imkanlarının bulunduğu örgütlerin bir parçası olmayı tercih etmektedirler¹⁶⁹. Kula, Taşdöven ve Dönmez tarafından 2015 yılında polis memurlarının iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetlerini belirlemek amacı ile yapılan çalışmada meslekte ilerleme imkânlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arttırdığı bulgulanmıştır¹⁷⁰.

Terfi fırsatlarının iş tatmini üzerinde değişen etkilere sahip olduğu görülmektedir. Örneğin, performans dayalı terfi alan bireyler kıdem esasına göre alanlardan daha fazla iş tatmini yaşamaktadırlar¹⁷¹.

Terfiler eğer kıdem esasına göre yapılıyorsa çalışanların fazladan herhangi bir çaba göstermesine gerek olmamaktadır. Çünkü gösterdikleri performanstan fazlasına ihtiyaç duymayarak, belli bir süre sonra kıdem doğrultusunda terfi hak edişlerine sahip olmaktadır. 2015 yılında butik otel çalışanlarının iş tatmin düzeylerini belirlemek amacı ile Cevher tarafından yapılan çalışmada, çalışanların terfi faktöründen kaynaklı iş tatmin düzeylerinde çalışma süresine göre farklılıklar tespit edilmiştir. Uzun süredir aynı örgütte çalışan bireylerde terfi beklentilerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır¹⁷².

1.5.2.7. Kararlara Katılma

Yönetici tarafından sağlanan katılımcı, çalışanların tatmini için belirli bir yönlendirme ile gerçekleştirilen katılımdan daha değerlidir ve tatmin düzeyinde önemli bir etkisi olmaktadır. Çalışanların, yönetim tarafından alınan kararlara ortak

¹⁶⁹ Nilgün Avcı ve Deniz Küçükusta, "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:20, Sayı:1, 2009, s. 34.

¹⁷⁰ Sedat Kula, Hidayet Taşdöven ve Mustafa Dönmez, "Eğitimin, Mesleki Tecrübenin Ve Terfi İmkânlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Güvenlik Sektörü Analizi", **International Journal of Human Sciences**, Cilt: 12, Sayı: 1, 2015.

¹⁷¹ Luthans, s. 142.

¹⁷² Cevher, s. 161.

olmaları ve fikirlerini paylaşmaları, alınan kararların daha kolay desteklenmesi ve örgüte daha verimli bir şekilde yansıtılması mümkün olabilmektedir¹⁷³.

Bulunduğu örgütte kendini kısıtlanmış hisseden, çalışma ortamında tecrübe ve fikirlerini paylaşmaktan çekinen ve bu nedenle kendini tekrar eden işlerde bulan çalışanlarda özgüven kaybı yaşanmakta ve bu durum fiziksel sorunlara neden olabilmektedir¹⁷⁴. Denetlemenin dozundan rahatsız olan ve alınan kararlarda pay sahibi olmayan çalışanlar, iş tatmininden uzaklaşmaktadırlar¹⁷⁵. Bağcı ve Akbaş tarafından banka çalışanlarının kararlara katılım ve iş tatminlerini belirlemek amacı ile yapılan çalışmada kararlara katılım durumunun iş tatminini pozitif etkilediği bulunmuştur¹⁷⁶.

1.5.2.8. İş ve İşin özellikleri

İşin niteliği iş tatmininin önemli bir dayanağıdır¹⁷⁷. Çalışan ve işin birbirini tamamlaması, taleplerini karşılayan iş kollarına sahip olması iş tatminini artırmaktadır¹⁷⁸.

İş tatmininde, işin türü ve içeriği meslek gruplarına göre değişiklik göstermektedir. Yapılan işin niteliği ve sahip olduğu çalışma koşulları iş tatmin düzeyine pozitif ya da negatif etki etmektedir. Örneğin; tersane işçiliği, inşaat işçiliği gibi meslekler ile muhasebecilik veya bilgisayar programcılığı gibi mesleklerdeki çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında farklılıklar gözlemlenebilmektedir. Bazı meslek gruplarında işin niteliği ve statüsü gereği, kabul görme ve saygınlık düzeyi arttıkça, iş tatmininde artış olabilmektedir¹⁷⁹.

¹⁷³Samadov, s. 31.

¹⁷⁴Turan ve Parsak, s. 4-6.

¹⁷⁵Karaca, s. 43.

¹⁷⁶Zübeyir Bağcı ve Türkmen Taşer Akbaş, “Kararlara Katılım Ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 4, 2016.

¹⁷⁷Luthans, s. 142.

¹⁷⁸Karaca, s. 40.

¹⁷⁹Samadov, s. 19.

1.5.2.9. İletişim

İşletmelerin çalışanlara yaptığı iş ile ilgili bilgilendirmelerinin var olan çalışma yöntemi ile çelişkili olmaması ve gerekli zamanda bilgi alışverişinin sağlanması çalışanların iş tatminini artırmaktadır. İşletmelerin etkin bir iletişim sistemi kuramaması durumunda, çalışanlarda bulunduğu örgütten uzaklaşma ve yaptığı işten sıkılma eğilimi görülmekte bu da çalışanlarda olumsuz davranışlara sebep olmaktadır¹⁸⁰. Savunma sanayi alanında faaliyet gösteren bir işletme çalışanlarının yönetici ile çalışan arasındaki iletişim düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemek amacı ile Yüksel tarafından yapılan çalışmada iletişim ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ve iletişimin iş tatminini artıran bir unsur olduğu tespit edilmiştir¹⁸¹.

1.6. İŞ TATMİNİ SONUÇLARI

İş tatmini konusu önemli etkileri nedeniyle hem çalışanlar hem de örgüt tarafından önemsenmektedir. Örgütler, amaçlarını insanlar aracılığıyla yerine getirmektedirler. Bu nedenle örgütün başarısı üzerinde insan boyutu önemli bir yere sahiptir. İş tatmini, yaşamının büyük bir bölümünü çalışmakla geçiren insanlar için de önemlidir. Çalışanlar iş tatmini yaşamadıkları örgütlerde bulunmak istememektedirler. Bulduğu örgütte mutlu olmayan ve yaptığı işten keyif almayan çalışanın da örgüte katkısı sınırlı olmaktadır. Bu yüzden iş tatmininin hem örgüt için hem de çalışan açısından birçok sonuçları söz konusudur. İş tatmininin sonuçları; olması durumunda ortaya olumlu sonuçlar ve olmaması durumunda ise olumsuz sonuçlar çıkacağı söylenebilir.

İş tatmini ile performans arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Bunun nedeni olarak ise işinde mutlu olan insanların bunu performansına yansıttığı gösterilmektedir. Çalışanın iş tatmini, onun performansını arttırmaktadır. Bunun yanı sıra iş tatmini ile çalışanın performansı arasında hangisinin öncül olduğuna dair farklı görüşler bulunmaktadır. Bir görüşe göre iş tatmininin performansı arttırdığı diğer bir görüşe göre ise yüksek performansın iş tatminini sağladığı fikirleri kabul

¹⁸⁰ Akşit Aşık, s. 45.

¹⁸¹ Yüksel, s. 291.

görmektedir¹⁸². İş tatminine sahip çalışanın daha istekli çalışarak performansını yükselttiği bununla birlikte yüksek performans gösteren çalışanın aldığı ödüllerle iş tatminine sahip olduğu da savunulmaktadır. Hangisinin ön koşul olduğundan bağımsız olarak iş tatmini ile çalışanın performansı arasında olumlu bir ilişki bulunduğu kabul görmektedir¹⁸³.

İş tatmini, çalışanın verimliliğini arttıracığı için örgütün üretimi de artacaktır. Örgütlerde öncelikle çalışanlardan yüksek verim beklendiği için iş tatmini sağlanmaya çalışılmaktadır. Çalışanların verimliliği doğrudan etkilenmese de iş tatmininden etkilenmektedir¹⁸⁴. Verimlilik, çalışanın yetenekleri ile daha yakın ilişkiye sahiptir. Bununla birlikte iş tatmini, çalışanın yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda kullanması için motivasyon sağlamaktadır. İş tatmini yüksek olan çalışan örgüt için daha faydalı olmak istediğinden yeteneklerini örgüt için kullanmak istemekte ve bu yolla verimlilik artmaktadır. İş tatmini ile performans arasındaki ilişki nedeniyle de çalışanın verimliliğinin artması söz konusudur. Verimlilikle doğrudan ilişkili olan yeteneklerini daha yüksek performansla kullanan çalışanın verimliliği de artış göstermektedir¹⁸⁵.

1.7. İŞ TATMİNSİZLİĞİ SONUÇLARI

İş tatminsizliği, çalışanların işinden memnun olmamalarını ifade etmektedir. İş tatminsizliği, örgüt içerisindeki mutsuzluğu ve huzursuzluğu göstermektedir. İş tatmini çalışanlar ve örgütler için olumlu sonuçlara yol açtığı gibi iş tatminsizliği de çalışanlar ve örgütler için olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bununla birlikte iş

¹⁸²Sait Gürbüz ve Murad Yüksel, “Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 9, Sayı:2, 2011, s. 179.

¹⁸³ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü**, Ekinoks Eğitim Danışmanlık, 2008, s. 204.

¹⁸⁴ Azize Ergeneli ve Mehmet Eryiğit, “Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması”, **H.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 2, 2001, s.161.

¹⁸⁵ Adnan Ceylan ve Yıldırım Hüseyin Ulutürk, “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini Ve Performans Arasındaki İlişkiler”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 2006, s. 50.

tatminsizliğinin olumsuz sonuçlarının, iş tatmini ile tersine döndüğünü söylemek mümkündür¹⁸⁶.

İş tatminsizliği, olumsuz etkilerini önce bireylerde göstermektedir. Örgütlere olan olumsuz etkileri ise daha sonra ortaya çıkmaktadır. Bireylerin iş tatminsizliği nedeniyle ruh sağlıkları ve duygusal dengeleri bozulabilmektedir. İş tatminsizliği nedeniyle stres yaşayan bireylerin ruh sağlığı bu durumdan olumsuz etkilenmekte ve bu tip çalışanlar daha içe kapanık bir ruh haline bürünmektedirler. Ayrıca işinden memnun olmayan ve ruh sağlığı bozuk olan çalışanlar, iş arkadaşları ile daha az dostluk ilişkilerinde bulunmaktadır¹⁸⁷.

İş tatminsizliği nedeniyle kişinin ruh sağlığının yanında beden sağlığı da bozulabilmektedir. Çalışanın ruh sağlığında meydana gelen bozukluklar, bedensel rahatsızlıklara da yol açmaktadır. Kişide; moral bozukluğu, yorgunluk ve baş ağrısına neden olabilmektedir. Ayrıca kişide meydana gelen can sıkıntısı ile stres de, iştah eksikliği ve mide sorunlarına yol açabilmektedir. İş yerinin yetersiz havalandırılması, ışıklandırmanın iyi olmaması ve yeterince ısıtılmaması gibi fiziki olumsuzluklar da kişinin beden sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir¹⁸⁸.

İş tatminsizliği, çalışanlarda saldırganlık davranışlarının görülmesine de sebep olmaktadır. İnsanlarda tatmin edilmemiş ihtiyaçlar, gerilime ve çatışmaya neden olmaktadır. İnsanların gerilime karşı göstereceği tepkiler fiziksel şiddete dönüşebilmektedir. Örgütten belediklerinin karşılanmaması durumunda çalışanlarda bir umutsuzluk hali ortaya çıkmaktadır. İhtiyaçlarının karşılanması engellendiğinde bir çatışma durumu oluşmaktadır. Kişi engellendiği hissine kapıldığında bu engeli kaldırmak için zor kullanmaya başvurmaktadır. Çalışanların yaşadığı iş tatminsizliği hem diğer çalışanlarla yaşanan uyumsuzluk hem de içinde yaşadığı gerilim nedeniyle saldırganlığa yol açmaktadır¹⁸⁹.

¹⁸⁶ Haluk Tanrıverdi, "Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma", **AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, 2006,s. 4.

¹⁸⁷ Hatice Karakuş, "Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği", **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 6, 2001, s. 49.

¹⁸⁸ Öznur Bozkurt ve İlhan Bozkurt, "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, 2008, s. 4.

¹⁸⁹ Eren, s. s. 242.

İş tatminsizliği çalışanın yaptığı işten bıkmaya yol açmaktadır. Kişi kendisini mutsuz hissettiği yerde olmak istememektedir. Örgütte olmaktan mutsuz olan insanlar yaptıkları işi de isteyerek yapmamaktadırlar. Çalışanların bu isteksizliği yapılan işten bıkmaya sebep olmaktadır. İşini seven çalışan, işe erken gelme ve geç ayrılma davranışında bulunabilmektedir. Fakat işten bıkmış olan çalışan, işe geç gelme ve erken ayrılma davranışları göstermektedir. Bu tip çalışan, işini dışarıdan bir zorlama ile yapmaktadır. İşten bıkmış olan çalışanlar, içten gelen bir istekle iş yapmadıkları için performansları da düşük olmaktadır¹⁹⁰.

İş tatminsizliği, çalışanın işte huzursuz olması nedeniyle işe gelmeme davranışında bulunmasına da yol açmaktadır. Örgüte karşı negatif bir tutuma sahip olan çalışanın gösterdiği devamsızlık davranışı sayısı artmaktadır. Çalışanlarda genel olarak işe karşı istemli ve istem dışı devamsızlık söz konusudur. İş tatminsizliğinin olmaması durumunda genellikle istem dışı devamsızlık görülürken iş tatminsizliği ile istemli bir devamsızlık görülmektedir. Bununla birlikte işe devamsızlığın tek nedeni iş tatminsizliği değildir. Fakat yapılan araştırmalar da iş tatminsizliğinin devamsızlığa neden olduğunu göstermektedir¹⁹¹.

İşte tatmin olmayan çalışanlar işten ayrılma niyetine sahiptirler. Örgüte ve iş arkadaşlarına karşı bağ hissetmeyen çalışanlar örgütte yıkıcı davranışlarda bulunabilmektedirler. İşten ayrılma niyetine sahip olan çalışanlar davranışları ile bu niyetini belli etmektedir. Sözkonusu çalışanlar işten ayrılmasalar bile verimleri düşük olmaktadır. İş tatminsizliğinin sürekli devam etmesi çalışanın, örgütteki imkanlarını kaybetmeyi göze alması veya daha iyi bir iş bulması nedeniyle işten ayrılma ile sonuçlanmaktadır¹⁹².

İş tatminsizliği, çalışan devrine yol açtığı için örgütlerin engellemeye çalıştığı bir durumdur. Çalışanların işten ayrılma oranını belirten çalışan devri, iş tatminsizliğinin bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Örgütler çalışanlarına da bir yatırımda bulunmaktadırlar. Çalışanın eğitimi için harcama yapılmamış bile olsa örgüte yeni katılmış bir çalışanın işi öğrenmesi ve örgüte adapte olması belli bir zaman almaktadır. Bu geçen zamanın örgüt için bir maliyeti vardır. Bu nedenle

¹⁹⁰Turan ve Parsak, s. 6.

¹⁹¹Eren, s. 243.

¹⁹²Erdil ve diğerleri, s. 19.

örgütler çalışan devrinin yükselmemesi için çaba harcamaktadırlar. Fakat iş tatminsizliği, işten ayrılma düşüncesini doğurduğu için çalışan devrini arttıran bir etkendir¹⁹³.

Çalışanların işten tatmin olmaması, örgüte karşı bir yabancılaşmaya da neden olmaktadır. Örgüte yabancılaşan çalışanlar burada sadece ihtiyaçlarını karşılamak için bulunmaktadırlar. Başka bir örgütte çalışma imkanı bulunmayan çalışanlar, mecbur olduklarını düşündükleri için işe devam etmektedirler. Yabancılaşma yaşayan çalışanlar örgütün amaçlarını önemsememektedirler. Örgüte yabancılaşma, çalışanların örgüt için fazla gayret göstermemesi ile sonuçlanmaktadır. Çalışan kendisinden beklenenden fazlasını yapmaya istekli değildir. Yabancılaşma, örgütün başarılı olmasını engelleyen bir durumdur. Örgüte yabancılaşmış olan çalışanlar örgüt içerisinde gördükleri yanlışları düzeltmeyi önemsememektedirler. Yabancılaşma, çalışan için örgütün değerlerinin önemli anlam içermemesine sebep olmaktadır¹⁹⁴.

Örgütte kendisini mutlu hissetmeyen ve işini sevmeyen çalışanlar iş tatminsizliği yaşamaktadırlar. İş tatmini faydaları nedeniyle çalışanlar ve örgütler için ne kadar istenilen bir durumsa iş tatminsizliği de zararları nedeniyle çalışanlar ve örgütler için o kadar istenilmeyen bir durumdur. Olumsuz sonuçları nedeniyle iş tatminsizliğinin azaltılması örgüt ve çalışan açısından önemlidir. Bireyin iş tatminsizliğinin devam etmesi ve işe ilgisizliği, iş kazaları, işten ayrılma ve örgüt verimliliğinin düşmesi ile sonuçlanabilmektedir.

¹⁹³Bozkurt ve Bozkurt, s. 14

¹⁹⁴Turan ve Parsak, s. 7.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI

Barnard¹⁹⁵, örgütü “iki veya daha fazla sayıda kişinin bilinçli bir şekilde koordine edilmiş faaliyetlerin veya güçlerin sistemi” olarak ifade etmektedir ve bir örgütün ortak bir hedefi başarmak için harekete geçmede gönüllü olan ve birbirleriyle iletişim halinde olabilen bireyler olduğunda gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Schein¹⁹⁶ örgütü; “iş ve iş bölümü oluşturularak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi çerçevesinde, ortak amaçları yerine getirebilmek için bir araya toplanan bireylerin, düzenledikleri faaliyetlerinin ussal eşgüdümü” olarak tanımlarken; Etzioni¹⁹⁷ “belirli hedefler doğrultusunda kurulmuş toplumsal birimler” şeklinde tanımlamaktadır. Marc ve Simon¹⁹⁸ ise “üyeleri arasında ilişkiden doğan toplumsal bir yapı” şeklinde tanımlamaktadırlar.

İnsanların bir araya geldiği yapılar olan örgütler, ortak amaçlar ile kurulmaktadır. İnsanların örgütlerde bulunma nedeni bu amaçlara hizmet etmektir. Örgütler insanlar aracılığıyla amaçlarını gerçekleştirirken, insanlar da bunun karşılığında kendilerine fayda sağlamaktadırlar. Örgütün varlığını devam ettirmesi amaçlarının devam etmesine; çalışanın örgütün amaçları için gayret göstermesi de kendisine fayda sağlamasına bağlıdır. Bu noktada örgüt ve çalışanın birlikteliğinin karşılıklı çıkar üzerine kurulu olduğu söylenebilir¹⁹⁹.

Günümüzde çalışanların sadece örgütün amaçlarına hizmet etmesi yeterli görülmemektedir. Yönetim, bir bilim olarak çalışanların daha üretken olmalarının yolunu aramaktadır. Yöneticiler çalışanların daha fazla gayret göstermelerini sağlamaya çalışmaktadırlar. Çalışanların örgütte bulunmalarının ilk şartı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik gayret göstermeye istekli olmasıdır. Fakat bir

¹⁹⁵ Chester Barnard, **The Functions of Executive**, Cambridge: Harvard University Press, 1994.

¹⁹⁶ Edgar H. Schein, **Organizational Psychology**, New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1970.

¹⁹⁷ Amitai Etzioni, **Modern Organizations**, New York: Prentice-Hall, 1964.

¹⁹⁸ James G. March ve Herbert A. Simon, **Organization**, New York: John Wiley, 1958.

¹⁹⁹ Mike G. Aamodt, **Industrial/Organizational Psychology: An applied approach**, Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning, 2010.

örgütte yer alan çalışanların örgütün amaçlarını yerine getirirken göstereceği gayretler birbirinden farklı olabilmektedir. Bir örgütte bulunmanın ilk şartı olarak görülebilecek örgütün amaçları, her çalışan tarafından paylaşıldığı takdirde örgüt bütünlüğünü sağlamaktadır. Aksi halde örgütün amaçlarını yerine getirmek istemeyen bir çalışanın örgütte kalması bir anlam ifade etmeyecektir²⁰⁰. Her örgüt çalışanın örgüte aynı derecede fayda sağladığını söylemek zordur. Çalışanların örgütte kalmaları için farklı sebepleri olabilmektedir. Örgütte kalmak için daha fazla sebebi olan çalışanlar ise örgütü daha çok benimsemektedirler. Böyle çalışanlar örgüte uzun süre hizmet verebilmektedirler. Çalışanların kendilerini örgüt ile özdeşleştirmeleri ve örgütün amaçlarını benimsemeleri örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Örgüte bağlı olan çalışanlar onun üyesi olarak kalmak istemekte ve örgütten ayrılmayı pek düşünmemektedirler²⁰¹.

Örgütsel bağlılık kavramının zaman içerisinde gelişimi incelediğinde değişik tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. 1960'lı yıllarda çalışanların örgütlere olan bağlılıkları maddi nedenlerden dolayı olduğu ifade edilmiştir. Bu dönemde örgütsel bağlılık sadece maddi ihtiyaçlardan doğan bir terim olarak açıklanmıştır. 1970'li yıllara gelindiğinde ise araştırmalarda çalışanların örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlanması şeklinde yorumlanan örgütsel bağlılık kavramı, sadece duygusal boyutu ile ele alınmıştır. İlerleyen dönemlerde örgütsel bağlılık tanımlarında anlamsal olarak yetersiz görülmesi sonucunda birçok araştırmacı tarafından yeni tanımlar geliştirilmiştir. Bu tanımlardan birçoğu örgütsel bağlılık kavramını çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bir durum olarak belirtmektedir²⁰².

Celep²⁰³ örgütsel bağlılığı, bir örgütün bireye yönelik beklentilerin formal ve normatif boyutun ötesinde, bireyin bu hedef ve değerlere ulaşmaya yönelik davranışları olarak tanımlamaktadır. Farklı zihinsel faaliyetler tarafından

²⁰⁰ Chi-Sum Wong, Yui-Tim Wong, Chun Hui ve Kennet Law, "The Significant Role of Chinese Employees' Organizational Commitment: Implications for Managing Employees in Chinese Societies", *Journal of World Business*, Vol. 36 (3), 2001, p. 329.

²⁰¹ Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, *Örgütsel Davranış*, (Çev.: Erdem, İ.), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2013, s. 78.

²⁰² Yüksel, s. 69.

²⁰³ Cevat Celep, *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.

biçimlendirilen, bireyi belli bir amaç doğrultusunda yönlendiren davranışlar bütünü de örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir²⁰⁴.

Örgütsel bağlılık işverene sadakatin yanında, örgütün iyiliği ve başarısı adına örgüt bünyesinde bulunanların düşüncelerini ifade edip, çaba gösterdikleri bir süreçtir. Örgütün özüne, örgütün içinde ve kendisi dışındaki diğer tüm üyelerine sadakat gösterilmesidir²⁰⁵. Meyer ve Allen²⁰⁶ ise örgütsel bağlılığı, çalışanın örgüte karşı psikolojik yaklaşımı olarak görmektedirler. Birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi gösteren, örgüt üyeliğini devam ettirme kararını almasını sağlayan psikolojik bir durumdur.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt içerisindeki çıkarlarını göz önünde bulundurarak örgütün amaçlarını özümsemesidir. Bireyin kendisini bağlı hissetmesi dışarıdan bir dayatma ile değil kendi içinden gelen bir istektir. Örgüte bağlı olan çalışan, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutarak örgüte olan üyeliğini gönüllü olarak devam ettirmektedir. Örgüte olan üyeliğin devamı kişinin içinden geldiği için kişisel çıkar ve örgütün çıkarı örtüşmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı olan çalışan hem kendi hem de örgütün çıkarını gözetmektedir²⁰⁷.

Örgütsel bağlılık, örgütteki çalışanların örgüt başarısı için gösterdikleri gayretlerin sürekli hale gelmesidir. Örgütsel bağlılık çalışanın işe olan tutumu ile ilgili bir kavramdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün amaçları ile özdeşleşerek örgüt ile uyum içerisinde olmaktadır. Bu bakımdan örgütsel bağlılık çalışanın örgüt ile özdeşleşmesinin derecesini ifade etmektedir. Çalışan bu bağlılığı örgüte olan katkısı ile aktif olarak göstermektedir²⁰⁸.

²⁰⁴ John P. Meyer ve Lynne Herscovitch, "Commitment In The Workplace. Toward A General Model", **Human Resource Management Review**, Vol. 11, 2001, p. 303.

²⁰⁵ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2000, s. 64.

²⁰⁶ John P. Meyer ve Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment", **Human resource management review**, Vol. 1(1), 1991, p. 64.

²⁰⁷ Sevdije Ersoy ve Serkan Bayraktaroğlu, "Örgütsel Bağlılık", **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Ed. Derya Ergun Özler, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2012, s. 2.

²⁰⁸ Refik Balay, **Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2000, s. 17.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Örgütler, amaçlarını bireylerin gayretleri ile yerine getirmektedirler. Bireyler bir araya gelerek örgütleri meydana getirdiği için örgütlerde çalışanların göz ardı edilmesi mümkün değildir. Örgütün devamı ve başarısı için çalışanların katkısına ihtiyaç duyulduğu gibi bu katkının fazla olması ve devamlı olması da önemlidir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar örgüt için zararlı olacak davranışlardan kaçınmakla birlikte örgüte daha fazla yarar sağlamaktadırlar²⁰⁹. Boezeman ve Ellemers, Hollanda’lı bir gönüllü kuruluştaki 89 bağış toplama gönüllüsü üzerinde örgütsel bağlılığın önemli bir motivasyon faktörü olduğu fikriyle yaptıkları çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılık ile gurur ve saygı arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır²¹⁰.

Çalışanların örgüte olan bağlılığı, onların iş tanımını ile sınırlı kalmayarak örgüte daha fazla yarar sağlamalarına yol açmaktadır. Böylece çalışana verilen ücret aynı kalırken üretim artışı gerçekleşmektedir. Bu yüzden çalışanların bağlılığını arttıran örgütler daha az yatırımla daha fazla üretim gerçekleştirebilmektedirler. Örgütsel bağlılık, örgütün ve çalışanın faydasına olan bir durumdur. Çalışanın bağlılığını sağlayan örgüt bunun karşılığında kar elde etmektedir²¹¹. Çalışanların, örgüt kaynaklarını daha özenli kullanması ve üretimi arttırıcı davranışlarda bulunması bu konunun önemini arttırmaktadır. Örgütsel bağlılığın faydaları nedeniyle müşterinin memnun edilmesi kadar çalışanın da memnun edilmesi fikri önemsenmektedir. Çünkü sonuç bakımından ikisi de örgüte yarar sağlamaktadır²¹².

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün kazancını arttırması ve kayıpların azaltılması bakımından önem taşımaktadır. Öte yandan örgütsel bağlılığın olmaması durumu çalışanların örgüte zarar verici davranışlarda bulunmasına yol açmaktadır. Çalışanların işe geç gelmesi, işe gelmemesi veya diğer çalışanlarla sorun yaşamaması örgüt için zararlı sonuçlar vermektedir. Ayrıca çalışanın işten ayrılması durumunda da örgüt büyük sıkıntılar yaşamaktadır. Bu yüzden hem örgüt içerisindeki

²⁰⁹ Ersoy ve Bayraktaroğlu, s. 4.

²¹⁰ Edwin J. Boezeman ve Naomi Ellemers, “Pride and respect in volunteers organizational commitment”, **European Journal of Social Psychology**, Vol. 38, 2008.

²¹¹ Özkalp ve Kırel, s. 664.

²¹² Ersoy ve Bayraktaroğlu, s. 9.

çalışanların örgüt için daha çok gayret etmesi hem de çalışanların örgütten ayrılmayarak yeni çalışanlar için zaman ve emek harcanmaması örgütsel bağlılığın önemini göstermektedir²¹³. Örgütsel bağlılık çalışanın içinden gelen bir istek olduğu için kendisini iyi hissetmesine, örgütün de çalışandan yüksek performans almasına yaramaktadır. Bu yönüyle örgütsel bağlılığın hem çalışanlar hem de işletme için faydalı olduğunu söylemek mümkündür²¹⁴. Örgüte bağlı çalışanlar, örgütün amaçları için, örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlardan daha çok gayret göstermektedirler. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, yaptıkları işlerde daha özenli oldukları için ortaya çıkan mal ya da hizmet de daha kaliteli olmaktadır²¹⁵. Örgütsel bağlılığın doğrudan ve dolaylı yollardan örgütün üretimine olumlu etkisi bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanın performansında bu durum doğrudan görüldüğü gibi, örgüt içerisindeki uyumla birlikte diğer çalışanların performansı da olumlu etkilenmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanın örgüt kaynaklarını gereksiz sarf etmemesi de örgütün tasarruf etmesini sağlamaktadır²¹⁶.

Mathieu ve Zajac, 1990 yılında meta-analiz kullanarak örgütsel bağlılığın öncüllerini, ilişkilerini ve/veya sonuçlarını inceleyen önceki ampirik araştırmaları özetleyen çalışmalarında, örgüt bağlılığı yüksek olan bireylerin performanslarının da yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca yüksek düzeydeki bağlılığın iş devamsızlıklarını, geç kalma ve işten ayrılma durumlarını azalttığını tespit etmişlerdir²¹⁷. Örgütlerin örgütsel bağlılıktan faydalanması sadece üretimin ve gelirin artması şeklinde değildir. Ortaya kalitesiz bir ürün çıkmaması da örgütün faydasına olan bir durumdur. Bunun gibi örgütsel bağlılık, örgütün karşılaşılabileceği olumsuzlukların azaltılması bakımından da önemlidir. Çalışanların örgüt için maliyeti sadece maaşı olmamaktadır. Çalışanın işe alınması, yetiştirilmesi ve örgüte uyumu da örgüt için hem zaman hem de para kaybı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla örgütler, çalışanlarını örgütte tutmaya çalışmaktadırlar. Örgütsel bağlılığı

²¹³ Yavuz Demirel, “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler**, Cilt:8, Sayı: 15, 2009, s. 117.

²¹⁴ Bayram, s. 137.

²¹⁵ Özkalp ve Kırel, s. 665.

²¹⁶ Durna ve Eren, s. 218.

²¹⁷ John E. Mathieu ve Dennis M. Zajac, “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents Correlates and Consequences of Organizational Commitment”, **Psychological Bulletin**, Vol. 108(2), 1990.

zayıf olan çalışanların farklı iş veya işletmelere yönelme durumu daha yüksektir. Bu durum ise örgüt için olumsuz bir durumdur²¹⁸.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan, örgütte olmaktan mutluluk duyacağı için bu durum performansına da yansiyacaktır. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan birçok araştırma, örgütsel bağlılığın iş performansına olumlu etki yaptığını göstermektedir. Örgütün değerleri ile kendi değerleri uyuşan çalışan, örgüte bağlanarak fedakarlık davranışında bulunmaktadır. Sadece kendi iş tanımına bağlı kalmayan çalışan, ondan istenmeden de örgütün yararına faaliyetlerde bulunmaktadır. Çalıştığı örgüte karşı hisleri olumlu olan çalışanlar örgüte karşı duygusal bir bağlılığa sahip olmaktadır²¹⁹.

Panaccio ve Vandenberghe, 2009 yılında yönetici ve çalışanlarda algılanan örgütsel desteğin ve dört ayrı örgütsel bağlılık anlayışının çalışan psikolojik refahına katkısını incelemek için yaptıkları araştırmaları sonucunda, algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık aracılığıyla iyilik ve mutluluk halini pozitif biçimde etkilediğini belirlemişlerdir. Bireylerde artan örgütsel bağlılığın, iyilik ve esenlik halini geliştirdiğini tespit etmişlerdir²²⁰. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların kendisinden beklenenleri yerine getirmesi daha kolay olmaktadır. İş ile ilgili ulaşması gerekli hedeflere daha çabuk ulaşabilen çalışanlar, kariyerlerinde daha kolay ilerleyebilmektedirler. İnsanların hayatlarının önemli bir kısmını çalışarak, örgütte geçirdikleri göz önüne alındığında, örgütsel bağlılığı yüksek olan insanlar hayatlarında daha az stres yaşamaktadırlar. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar üzerlerinde bir baskı ve zorlama duygusu hissetmemektedirler²²¹.

Örgüte bağlılığı zayıf olan çalışanlar, örgütün beklentilerini karşılamak yerine, örgüt için zararlı da olabilmektedirler. Örgütte bulunmaktan mutlu olmayan çalışanda işe karşı bir isteksizlik ve yorgunluk hali görülebilmektedir. Böyle bir durumda ise kendisinden beklenen normal performansı göstermesi de mümkün olamamaktadır. Bunun yanı sıra örgütsel bağlılığın düşük olması, kişide örgüte zarar

²¹⁸ Koç, s. 206.

²¹⁹ Demirel, s. 130.

²²⁰ Alexandra Panaccio ve Christian Vandenberghe, "Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Psychological Well-Being: A Longitudinal Study", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 75 (2), 2009.

²²¹ Ersoy ve Bayraktaroğlu, s. 10.

verici davranışlar görülmesine de yol açabilir. Örgütsel bağlılığın zayıf olması örgütün kaynaklarını özensiz kullanma, örgüt içerisinde suç işleme ve diğer çalışanlarla olumsuz ilişkiler gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılığın zayıf olması hem örgüt hem de çalışanlar için olumsuz bir durum olarak görülmektedir²²².

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ

Örgütsel bağlılık düzeyleri bireylerin örgütsel bağlılıklarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Literatürde örgütsel bağlılık düzeyleri düşük, orta ve yüksek olmak üzere sınıflandırılmaktadır²²³.

2.3.1. Düşük Örgütsel Bağlılık Düzeyi

Çalışanın örgüte bağlılığının düşük düzeyde olması her an örgütten ayrılacağı anlamına gelmektedir. Örgüt için istekli bir şekilde gayret göstermeyen çalışanın verimi düşüktür. Daha cazip bir iş fırsatında örgütten ayrılma ihtimali yüksektir. Düşük düzey örgütsel bağlılık, örgüt için olumsuz bir durumdur. Çalışan örgüte çok faydalı olmadığı gibi örgüte zarar da verebilmektedir. İşe geç gelme ve devamsızlık gibi istenmeyen davranışlarla örgütün işleyişini bozabilecek sonuçlara neden olabilmektedir. Negatif ilişkileri nedeniyle söz konusu çalışanların düşük örgütsel bağlılığı, diğer çalışanları da etkileyebilmektedir. Örgütte yapılan işin niteliğine göre düşük düzeyde örgütsel bağlılık, işlerin aksamasına ve büyük olumsuzluklara neden olabilmektedir²²⁴.

Celep²²⁵, 2000 yılında öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında, düşük düzeyde olan örgütsel bağlılığın hem okulu hem de öğretmenlerin performansını olumsuz yönde etkilediği hatta öğretmenlerde mesleği bırakmaya neden olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığı düşük

²²² Ersoy ve Bayraktaroğlu, s. 11.

²²³ Hakan Koç, "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", *Electronic Journal of Social Sciences*, Cilt:8, Sayı:28, 2009, s. 205.

²²⁴ Aydan Yüceler, "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:22, 2009, s. 448.

²²⁵ Cevat Celep, *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Ankara: Anı Yayıncılık, 2000, s. 146.

öğretmenlerin zorluk çıkardığı ve öğrencileri okulun eğitim amaçlarından farklı yönere çekerek sapmalar meydana getirdiklerini ifade etmiştir.

2.3.2. Orta Örgütsel Bağlılık Düzeyi

Orta düzey bir örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, yaptıkları iş hakkında tecrübeye sahip olmalarına rağmen örgüt için çok gayret göstermemektedirler. Çalışanlar örgütün amaçları ile kendi istekleri arasında kalarak, bir ikilem yaşayabilmektedirler. Çalışanın yaşadığı ikilem kararsızlığa yol açtığı için bazen olumlu veya olumsuz herhangi bir davranışta bulunulmamaktadır. Çalışan, örgütün amaçlarını yerine getirirken ya kendi çıkarından taviz vermemektedir veya kendi çıkarına öncelik verdiği için örgüte zarar vermektedir. Orta düzeyde bir örgütsel bağlılık örgütün verimini düşüren bir etkidir. Böyle çalışanlar kendilerini örgüte göre şekillendirmek yerine örgütü kendilerine göre şekillendirmeye çalışmaktadırlar²²⁶.

Alizadeh²²⁷ 1994 yılında Mellat Bank merkez denetleyicilerinin performansı ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yaptığı çalışmada orta düzeyde örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçlar oluşturduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca orta düzey bağlılığın, iş fırsatlarında ve çalışanların terfi almasında sınırlamalara neden olduğunu ifade etmektedir.

2.3.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık Düzeyi

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, öncelikle çalışanın bağlılığının zayıf olmasından ötürü doğacak olumsuzlukları gidermesi bakımından önemlidir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar başka arayışlar içerisinde olmadığından örgüte yüksek kapasite ile hizmet etmektedirler. Örgütün amaçlarını benimseyerek örgütün başarısı için gayret göstermektedir. Örgüt içinde uyumlu olan bu çalışanlar, diğer çalışanlar ve yönetimle iletişimlerinde yapıcıdırlar. Örgütün başarısını kendi başarısı,

²²⁶ Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59, 2005, s. 129.

²²⁷ Mohammad Alizadeh, “An analysis of the dimensions of organizational commitment and their relationship with performance of the supervising centers of Mellat Banks”, *Esfahan.Tehran: Management Department*, 1994.

başarısızlığını ise kendi başarısızlığı olarak görmektedir. Bu nedenle örgütün başarısını sürekli olarak artırmaya çalışırlar²²⁸.

Meyer ve Allen²²⁹, 1991 yılında tutumsal ve davranışsal bağlılık arasındaki mevcut ayrımın ötesine geçerek psikolojik durumun da etkili olduğu üç ayrılabilir bileşenin varolduğunu savunmaktadırlar. Mevcut araştırmalara yardımcı olmak ve gelecek araştırmalar için bir çerçeve oluşturmak amacı ile yapılan çalışmalarında yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın olumlu neticeler sağladığını tespit etmişlerdir.

Reichers²³⁰ da, 1985 yılında orginazasyonların makro kavramları, referans grupları ve rol teorisi üzerine yapılan araştırmaların gözden geçirilerek bağlılığın yeniden kavramlaştırılmasının bir yolunu önermek için araştırmada bulunmuştur. Çalışmada, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanların, çalıştıkları örgütün hedefleri ve değerlerini kabul ederek, bu örgütte kalma eğilimi gösterdikleri sonucuna varılmıştır.

Yağcı tarafından konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine etki eden faktörleri orta koymak adına İzmir ve Aydın illerinde gerçekleştirilen çalışmada yüksek örgütsel bağlılık düzeyinin çalışanların iş tatminine etki ettiği bulgulanmıştır. Araştırma, bireylerin iş tatmini sonucu yaşam kalitesinin artacağını ve bu durumun örgütsel bağlılık ile arasında pozitif etkileşim yaratacağını ortaya koymaktadır²³¹.

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GÖSTERGELERİ

Örgütler için önemli bir kavram olan örgütsel bağlılık, dışarıdan bir zorlama olmadan gerçekleşebileceği için çalışanlar için de önemlidir. Çalışanın kendi isteği ile örgütte kalması ve işini severek yapması anlamına gelmektedir. Çalıştığı örgütte

²²⁸ Ada ve diğerleri, s. 491.

²²⁹ Meyer ve Allen, p. 94.

²³⁰ Arnon E. Reichers, "A Review and reconceptualization of organizational commitment", **Academy of Management Review**, Vol. 10 (3), 1985, p. 474.

²³¹ Yağcı, K., "Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 3, 2007.

bağlılık duygusu ile bulunan çalışanlarda birtakım belirtiler mevcuttur. Bu doğrultuda örgütsel bağlılık aşağıdaki göstergelere sahiptir²³²;

- Örgütsel amaç ve değerleri benimseme
- Örgüt için olağanüstü çaba ve fedakârlıkta bulunabilme
- Örgütte kalmak için güçlü bir istek duyma
- Örgütle özdeşleşebilme
- Örgütsel amaç ve değerleri içselleştirme

Çalışanın örgütün amaçlarını benimsemesi, bu amaçların kendi değerleri ile uyum göstermesine bağlıdır. Örgütün amaçlarını benimsemeyen bir çalışanın örgüte çok faydalı olabilmesi mümkün değildir. Bu nedenle örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi ve ilki çalışanın örgütün amaçlarını benimsemesidir. Örgütün amacını benimseyen çalışanın örgüt için daha fazla gayret ve fedakârlıkta bulunabilmesi söz konusu olmaktadır. Örgütün amaçları, kendi değerleri ile uyumlu olan çalışan örgütte olmaktan mutlu olacaktır. Yaptığı işten kendisinin de yarar sağladığını düşünerek bu yararı devam ettirmeye çalışacaktır. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan, örgütte kalmaya devam etmek isteyecektir²³³.

Örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar zamanla örgütün amaçlarını daha fazla benimseyip örgütle özdeşleşmektedirler. Örgütü benimseyip onu temsil etmek örgütle özdeşleşmenin bir göstergesidir. Örgütün amaçları, kendi değerleri ile çelişmeyen çalışanlar zamanla kendi değerlerini de örgütün amaçlarına benzetmektedirler²³⁴. Örgütün amaçlarını özümseyen çalışanlar zamanla kendi değerleri yerine örgütün değerlerini koyarak, bunları kendi değerleri olarak görebilmektedirler. İçselleştirme, çalışanın kendi değerlerini terk ederek örgütün değerlerini benimsemesi şeklinde olabileceği gibi çalışanlar ve örgütün değerlerinin uyumu sonucu da ortaya çıkmaktadır²³⁵.

²³² Mehmet İnce ve Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2015, s. 39.

²³³ Özkalp ve Kirel, s. 665.

²³⁴ İnce ve Gül, s. 59.

²³⁵ Ersoy ve Bayraktaroğlu, s. 8.

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELLERİ

Örgütsel bağlılık konusu çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu için araştırmacılar tarafından günümüze kadar farklı tanımlar yapılmıştır. Bu durum doğal olarak örgütsel bağlılık konusunda da değişik yaklaşımlar ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çalışanların, örgütle olan ilişkisini ortaya çıkaran psikolojik yapıya ve örgütteki üyeliğin devamına ilişkin kararı belirleyecek niteliklere sahip olup olmadığı bu yaklaşımların belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır²³⁶.

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde birbirinden farklı yapılarda oluşturulmuş modeller görülmektedir. Becker (1960), örgütsel bağlılığı davranışsal olarak değerlendirerek, bu davranışların devamlılığını sağlamayı ele almaktadır. Sonraki süreçlerde Etzioni (1961), çıkarıcı, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak örgütsel bağlılığı kategorize ederek farklı bir boyut kazandırmıştır. Kanter (1968), örgütsel bağlılığı devam, kenetlenme ve kontrol bağlılığı olarak ortaya koymaktadır. Buna göre çalışanların, bulunduğu örgütteki sosyal ilişkileri belirleyici olmaktadır. Porter, Mowday ve Steers (1974)'a göre; örgütsel bağlılıkta çalışanların örgütte kalma isteği ve bunun için gösterdikleri fedakarlıklar yer almaktadır. Salancik (1977) ise, birey-örgüt uyumunu ve buna bağlı olarak çalışanda yaratacağı örgütte var olma dürtüsünü vurgulamaktadır. O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığı itaat, benimseme ve özdeşleşme olarak üç temele dayandırarak psikolojik boyutuyla ele almaktadırlar. Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak üç grupta incelemektedirler.

Bu çalışmada, Allen ve Meyer, O'Reilly ve Chatman, Etzioni, Kanter ve Salancik tarafından geliştirilen modeller incelenmektedir. Ayrıca literatürde yer alan diğer modeller olarak Becker, Porter, Mowday ve Steers, Bunchanan tarafından geliştirilen modeller de anlatılmaktadır.

²³⁶ Yüksel, s. 75.

2.5.1. Allen ve Meyer'in Modeli

Allen ve Meyer²³⁷ örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç grupta ele almıştır. Duygusal bağlılıkta çalışan örgütle özdeşleştiği için örgütte kalmak istemektedir. Çalışan örgütte kalmaya ihtiyacı olduğu için değil bunu istediği için kalmaya devam etmektedir. Çalışanlar, maddi getirilere daha az önem vermektedirler. Örgütten sağlayacakları çıkar çok önemli değildir. Çalışanların duygusal bağlılığını, örgütün amaç ve değerleri sağlamaktadır. Çalışanın örgütle özdeşleşmesi çıkarlarından daha çok değerlerinin uyuşması ile gerçekleşmektedir. Örgüte karşı duygusal olarak bağlı olan çalışan, kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğü için buradan ayrılmayı istememektedir.

Duygusal bağlılık, diğer bağlılık boyutlarına göre daha fazla sayıda örgütsel değişkenle tutarlı olarak güçlü bir ilişki göstermektedir. Bu durum da bağlılığın ömrünün diğer bağlılık boyutları ile karşılaştırıldığında, daha uzun olmasını sağlamaktadır. Örgütsel çıktılara yönelik tahminde bulunurken duygusal bağlılığın faydası, kendisine ait öncül bağlılık boyutlarına daha fazla deneysel ve teorik olarak dikkat verilmesi gerektiği anlamına gelmesidir²³⁸. Duygusal bağlılığın temeli, iş tatmini ve örgütsel adalet gibi pozitif iş deneyimleriyle gelişmektedir. Duygusal bağlılık yüksek düzeyde örgütsel bireysel davranışı ve düşük seviye gerileme davranışları, devamsızlık ve geç kalma gibi istenilen çıktılarla ilişkilidir²³⁹.

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılığın içinde ele aldığı devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılmanın getireceği maliyet nedeniyle burada kalmaya devam etmesi durumudur. Çalışan örgütten ayrılmayı düşündüğünde, kaybedeceklerini göze alarak kararını vermektedir. Bu maliyeti karşılayabilen veya kendisi için sorun teşkil etmeyen çalışan örgütten ayrılma kararı verebilmektedir. Fakat örgütten ayrılmak çalışanın altından kalkamayacağı bir yük meydana getirecekse örgütte kalacaktır. Çalışanın göze almayı düşünceği maliyetler; kıdem, maaş ve lojman gibi getiriler

²³⁷ Meyer ve Allen, s. 66.

²³⁸ Harrison J. Kell ve Stephan J. Motowidlo, "Deconstructing organizational commitment: Associations among its affective and cognitive components, personality antecedents, and behavioral outcomes", **Journal of Applied Social Psychology**, Cilt: 42, Sayı: 1, 2012, s. 217.

²³⁹ Arzu S. Wasti, "Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context", **International Journal of Intercultural Relations**, Vol. 26, 2002, s. 526.

olabilmektedir. Devam bağlılığına sahip çalışanlar örgütte kalmak zorunda olan veya çalışmaya ihtiyacı olan kişilerdir²⁴⁰.

Devam bağlılığı, farklı iş olanaklarının yokluğu ve olumsuz yan getirilerden ortaya çıkan iki temel geçmişe sahiptir. Olumsuz yan getiriler, zaman, para, emek ve örgütün yatırımları gibi vazgeçme ihtimallerine sebep olacak her şeydir. Devam bağlılığı örgütte kalma ihtiyacına karşılık gelmektedir. Pozitif örgütsel ya da bireysel çıktılarla ilgili değildir²⁴¹. Van Dierendonck ve Jacobs²⁴², 2012 yılında bir örgütsel küçülmeden sonra işten çıkarılanlar ve geride kalanlar için tarafsızlığın örgütsel bağlılık üzerine etkisine ilişkin meta-analitik bir genel bakış sunmak amacı ile incelemede bulunmuşlardır. Çalışmada örgütsel küçülme sonrası hem geride kalanlar hem de işten çıkarılanlar için tarafsızlık ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Ayrıca küçülmeyi takip eden kritik süreçte, tarafsızlığa açıkça dikkat çekilmesinin, devam bağlılığının hayati bir güdüsü olduğu sonucuna varılmıştır.

Normatif bağlılık ise çalışanın örgütte kalmayı bir yükümlülük olarak görmesidir. Çalışan örgütte kalmayı kişisel yararı nedeniyle değil doğru bulduğundan istemektedir. Duygusal bağlılığa da benzeyen normatif bağlılık duygusal bağlılıktan farklıdır. Duygusal bağlılıkta çalışanın örgütte kalması için içinden gelen bir istek söz konusu iken normatif bağlılıkta bir zorunluluk söz konusudur. Normatif olarak örgüte bağlı olan çalışan, ayrılmak istemesi durumunda bunun ahlaki olmayacağı düşüncesi ile bundan vazgeçebilmektedir. Diğer yandan örgüt, kendisine çok yarar sağlamasa da yapılan işin doğru olduğunu düşünerek kalmaya devam etmeyi bir erdem olarak değerlendirebilmektedir²⁴³. Somers²⁴⁴, 2009 yılında 288 hemşire örnekleminde bağlılık profillerinin, devir niyetleri, iş arama davranışı, iş bırakma (devamsızlık ve gecikme) ve iş stresi ile karşılaştırıldığı araştırmada, örgütsel bağlılığın iyilik ve mutluluk halini arttırdığını, iş stresini de düşürdüğünü tespit

²⁴⁰ Ufuk Durna ve Veysel Eren, “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:2, Sayı:6, 2011, s. 212.

²⁴¹ Wasti, s. 526.

²⁴² Dirk Van Dierendonck ve Gabriele Jacobs, “Survivors And Victims, A Meta-Analytical Review Of Fairness And Organizational Commitment After Downsizing”, **British Journal of Management**, Vol. 23, 2012.

²⁴³ Balay, s. 28.

²⁴⁴ Mark John Somers, “The Combined Influence of Affective, Continuance and Normative Commitment on Employee Withdrawal”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 74 (1), 2009.

etmiştir. Ayrıca duygusal ve normatif örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlarda devamsızlık ve işten ayrılma niyeti eğilimlerinin oldukça düşük olduğu sonucunu elde etmiştir.

2.5.2. O'Reilly ve Chatman'ın Modeli

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bir bağlılık olarak ele almaktadırlar. O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık; itaat, benimseme ve özdeşleşme olarak üç temele dayanmaktadır. Örgüte olan psikolojik bağlılık itaat üzerine ise çalışan belli bir grubun elinde bulunan ödülü kazanmak veya cezadan kaçınmak için bir uyma davranışı göstermektedir. Çalışanın gösterdiği psikolojik bağlılık içinden gelen değil dıştan bir zorunluluk nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişinin tutumuyla davranışı arasında bir uyumsuzluk söz konusudur²⁴⁵.

Bu modelde yer alan özdeşleme boyutu kapsamında; Balay (2000), özel ve resmi liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığını araştırdığı çalışmasında resmi liselerin özel liselere; öğretmenlerin ise yöneticilere göre daha yüksek uyum bağlılığı gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır. Bunun nedeni olarak örgütsel bağlılık farklılığını, bu okullarda görev yapan çalışanların mesleklerine bağlılıklarından etkilenebileceğini öne sürmektedir. Bulgular özel lise yöneticilerinin özdeşleşme bağlılıklarının resmi lise yöneticilerine göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte özel lise öğretmenlerinin de resmi lise öğretmenlerine göre daha üst düzeyde örgütsel bağlılık algısına sahip oldukları saptanmıştır. Bunun nedeni olarak özel lise yönetici ve öğretmenlerinin bulunduğu örgüte kendi seçme şansının olması ancak resmi lise yönetici ve öğretmenlerinin zorunlu olarak atanarak görev almasının etkilediği düşünülmektedir.

O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırmasında çalışanın örgüte olan psikolojik bağlılığındaki benimseme de örgütün değerlerine olan uyumdur. Çalışan, örgütün değerlerini kabul ederek bir uyum göstermektedir. Örgütün değerlerini kendi isteği ile kabul eden çalışan, örgütün değerlerini sonradan kabul edebileceği gibi en

²⁴⁵ Charles A. O'Reilly ve Jennifer Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification, And Internalization On Prosocial Behavior", *Journal of applied psychology*, Vol. 71 (3), 1986, s. 493.

başından kendi değerleri ile uyumlu olduğu için de kabul edebilmektedir. Çalışanın örgütün değerlerine uyum gösterdiği psikolojik bağ, benimseme olarak adlandırılmaktadır. Örgüte olan psikolojik bağın özdeşleşme boyutunda ise çalışan, örgüt içerisinde tatmin edici ilişkisini devam ettirme isteği duymaktadır. Örgütle özdeşleşen çalışan örgütte bulunduğu için gurur duymakta ve örgütün amaçlarına yürekten inanmaktadır. Özdeşleşmede çalışanın dıştan gelen bir yönlendirme ile değil içinden gelen bir bağlılıkla uyma davranışı söz konusudur²⁴⁶.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının psikolojik etkenlere dayanması ve örgüt ile özdeşleşme durumuna sahip olması çalışanların devir hızını düşürmektedir. Chughtai ve Zafar'ın yaptıkları kapsamlı bir araştırmada, örgütsel adalet algısı, yönetime güven duyma, işi benimseme ve kendini işine verme, sorumluluk alma, eğitim fırsatları, iş güvenliği ve yönetimin yaklaşımları, birinci amirle ilişkilerden tatmin olma gibi değişkenlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Araştırma sonucunda yaş, eğitim süresi, medeni durum ve hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ayrıca örgütsel bağlılığın iş performansını olumlu, işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkilediği vurgulanmıştır²⁴⁷.

2.5.3. Etzioni'nin Modeli

Etzioni örgütsel bağlılığı; çıkarıcı, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almaktadır. Çıkarıcı bağlılıkta, çalışan örgütü amaçlarına ulaşmak için kullandığı bir araç olarak görmektedir. Ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılıkta ise örgüte karşı duygusal temelli bir bağlılık bulunmaktadır. Fakat ahlaki bağlılıkta pozitif, yabancılaştırıcı bağlılıkta ise negatif duygular söz konusu olmaktadır²⁴⁸.

Çıkarıcı bağlılık, çalışanın örgüte sağladığı fayda karşılığında kendisinin de fayda görmesidir. Çalışanın örgütle çok yoğun bir ilişkisi bulunmamaktadır. Bu bağlılık türünde çalışan ile örgüt arasında bir takas söz konusudur. Çalışan, örgüt ile

²⁴⁶ Bayram, 130.

²⁴⁷ Aamir A. Chughtai ve Sohail Zafar, "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers", **Applied HRM Research**, Vol. 11 (1), 2006.

²⁴⁸ Koç, s. 202.

arasındaki değiş tokuşun adil olduğuna inandığı sürece örgüte bağlıdır. Örgüt, çalışanın ihtiyacını karşıladığı veya ödüllendirdiği sürece yüksek performans gösterilmektedir²⁴⁹.

Çıkarıcı bağlılık anlayışının kabul edildiği bu yaklaşımda Varođlu²⁵⁰ tarafından 1993 yılında ele alınan bağımsız değişkenlerin örgütsel bağlılığı açıklamadaki yeterliliğini sınamak amacı ile kamu sektöründe çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı tutumları ve bağlılıkları incelenmiştir. Elde edilen veriler Türk kamu sektöründeki çalışanların çoğunlukla yüksek düzeyde devam bağlılığı gösterdiklerini; çalışanların ayrılma ve çalışma nedenlerinin büyük oranda çalışma ortamına ait faktörlerce belirlendiğini, devam bağlılığın aslında görünürdeki bağlılık olarak ortaya çıktığını; çıkar bağlılığın ise gerçekte bağlılık olarak nitelendirilemeyeceğini istatistiksel olarak ortaya koymuştur.

Etzioni'nin ifade ettiği ahlaki bağlılık ise örgüte yüksek derecede ve olumlu bir katılım söz konusudur. Çalışan örgütün değer ve normlarını benimseyerek bir özdeşleşme sonucunda örgüte bağlanmaktadır. Yaptığı işin doğru olduğuna inanmaktadır. Örgütün amaçlarını bir zorunluluk nedeniyle değer örgüte değer verdiği için gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Örgüte ahlaki olarak bağlanan çalışan örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde kişisel sorumluluk hissetmektedir²⁵¹.

Örgütsel bağlılığın son boyutu olan yabancılaştırıcı bağlılıkta ise çalışan örgüte karşı olumsuz duygular hissetmektedir. Bu bağlılık türünde psikolojik olarak bir bağ olmamasına rağmen örgüte olan üyelik devam ettirilmektedir. Örgüte üyeliğin devamı bir zorunluluktan kaynaklanmaktadır. Genel olarak kişilerin sınırlandırıldığı veya yoksun bırakıldığı durumlarda görülmektedir. Hapishanedeki mahkumlarda veya askerlik yapanlarda bu bağlılık türü görülmektedir. İş hayatında da görülen bu bağlılık türünde çalışanlar kendilerini kapana kısılmış gibi hissetmektedirler. Örgütten ayrılmak istemekte fakat bunu yapamamaktadırlar²⁵².

²⁴⁹ Balay, s. 25.

²⁵⁰ Demet Varoğlu, **Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kurumlarına Karşı Tutumları Bağlılıkları ve Değerleri**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1993.

²⁵¹ Hasan Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", **Ege Academic Review**, Cilt:2, Sayı:1, 2002, s. 40.

²⁵² Balay, s. 26.

Etzioni ayrıca çalışanın örgütün normlarına uymasını sağlamak için kullanılan güç türlerini de incelemiştir. Etzioni'ye göre çalışanın örgütün beklentilerini karşılayacak şekilde davranması için sembolik güç, ödüllendirici güç ve korkutma gücü olmak üzere üç tür güç kullanılmaktadır. Bunlardan sembolik güç, çalışanların saygı ve itibar gibi sembolik etkenlerle kontrol edilmesidir. Ödüllendirici güç, çalışanın maaş ve prim gibi ekonomik güdüleyicilerle kontrol edilmesidir. Korkutma gücü ise çalışanların cezalarla kontrol edilmesine dayanmaktadır²⁵³.

2.5.4. Kanter'in Modeli

Kanter, çalışanların örgüte karşı devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç örgütsel bağlılık türüyle bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Kanter'in bağlılık türleri birbirinden ayrı sonuçlar ortaya çıkarsa da birbiri ile ilişkilidir. Bu üç bağlılık türü birbirini pekiştirici etkiye sahiptir. Kanter'e göre örgütsel bağlılığın bu üç türünün yüksek olduğu örgütler daha başarılı olacaklardır²⁵⁴.

Devama yönelik bağlılık, çalışanın örgütten ayrılması nedeniyle oluşacak maliyeti karşılayamaması durumunda örgüte olan üyeliğini devam ettirme ihtiyacıdır. Çalışanda örgütteki rolüne karşı da bir bağlılık söz konusudur. Örgütü bir ödüllendirici olarak gören çalışan rolünü ve ödülleri kaybetmeyi göze alamamaktadır. Bu bağlılık türünde çalışan, hem örgütün hem de örgütteki rolünün kendisine fayda sağladığının bilincinde olmaktadır²⁵⁵.

Kanter'in ifade ettiği kenetlenme bağlılığı da çalışanın örgüte ve örgütteki çalışanlara olan bağlılığıdır. Çalışanın sosyal bir bağlılık hissettiği bu bağlılık türünde, grup üyeliği kişiyi duygusal olarak tatmin etmektedir. Diğer çalışanlarla olan iletişimi ve olumlu arkadaş ortamı nedeniyle örgütten ayrılma düşünülmemektedir. Örgütlerin özel günlerde özel programlar düzenlemesi ve yeni işe alınan üyelere yönelik hazırlanan oryantasyon programları gibi yöntemler izlemesi, çalışanların örgüte kenetlenmesini sağlamak için yapılmaktadır.

²⁵³Gül, s. 43.

²⁵⁴Koç, s. 202.

²⁵⁵Balay, s. 84.

Kenetlenme bağıllığında örgütün dışından gelebilecek tehditlerde, çalışanlar örgütü savunma eğilimindedir²⁵⁶.

Nielsen, Jex ve Adams²⁵⁷ araştırmalarında Kanter'in modelinde yer alan kenetlenme bağıllığı kapsamında işyeri arkadaşlığının örgütsel bağıllık ile ilişkisini incelemişlerdir. Çalışanların kenetlenme bağıllığı açısından örgütte ve diğer çalışanlar ile olumlu bir çalışma ortamına sahip olması duygusal bağıllığına etki etmektedir. Çalışma sonucunda işyeri arkadaşlığının her iki boyutunun örgütsel bağıllığın duygusal bağıllık boyutu ile güçlü ve pozitif yönlü ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca veriler işyerinde arkadaşlık algısı boyutunun devam bağıllığı boyutu ile anlamlı ve negatif yönlü ilişkili olduğunu ancak işyerinde arkadaşlık fırsatı boyutunun hissedilir bir ilişki göstermediği ve işyeri arkadaşlığının her iki boyutunun normatif bağıllıkla ilişkili olmadığını ortaya koymuştur. Sonuç olarak arkadaşlık fırsatı ve arkadaşlık algısını hisseden çalışanların örgütlerine duygusal olarak daha çok bağlı olduklarını vurgulamışlardır.

Kontrol bağıllığında ise çalışanların, örgütün norm ve değerlerine olan bağıllığı söz konusu olmaktadır. Çalışan, örgütün amaçlarını ve uygulanan kuralları bir rehber olarak belirleyerek buna uymaya çalışmaktadır. Çalışanın dışından gelen bir kontrol söz konusudur. Bu bağıllık türünde çalışan, öyle yapmasının daha uygun olduğunu düşündüğü için emirlere uygun davranışlar sergilemektedir. Çalışan, kendi değerlerini örgütün değerlerine uydurmaktadır²⁵⁸.

2.5.5. Salancik'in Modeli

Salancik'in modelinde kişinin kendi davranışlarına olan bağıllığı söz konusudur. Bu örgütsel bağıllık modelinde, kişinin bireysel tutumlarına yönelik davranışları ile örgütte istenen davranışların uyumlu olması ifade edilmektedir. Çalışanın rahatsızlık duymadığı davranışları onu örgüte daha çok bağlamaktadır.

²⁵⁶ Gül, s. 42.

²⁵⁷ Ivy K. Nielsen, Steve M. Jex ve Gary Adams, "Development and Validation of Scores on a Two-Dimensional Workplace Friendship Scale", **Educational and Psychological Measurement**, Vol. 60 (4), 2000.

²⁵⁸ Şebnem Aslan, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağıllık Ve Mesleğe Bağıllık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması", **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:2, 2008, s. 165.

Salancik'in yaklaşımı çalışanın tutumları ile örgüt içerisindeki davranışlarının uyumunu temel almaktadır. Çalışanın tutumları ile örgüt içindeki davranışlar arasındaki uyumsuzluk, çalışanda stres ve gerilime yol açmaktadır. Tutum ve davranış uyumu pozitif, uyumsuzluğu ise negatif etkiye yol açmaktadır²⁵⁹.

Bu bağlılık türünde çalışanların tutumları ile davranışları arasında uyum arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır. Örgütten ayrılma imkanı olmayan çalışanlar ise tutumları ve davranışları arasında uyum arayışına girmektedirler. Bu durumda ya tutumunu değiştirme veya davranışını haklı çıkarma yoluna başvurulmaktadır. Bu şekilde yeni bir davranış kalıbı benimseyen çalışanın, sonraki davranışlarında tutum ve davranış uyumu sağlanacaktır. Böylece yeni davranışına olan bağlılığı ile birlikte örgütsel bağlılığı da artacaktır²⁶⁰.

Salancik'e göre örgüt içerisindeki davranışın benimsenmesi için çalışan ile örgüt arasında psikolojik bir uyum olmalı ve çalışanın örgütte kalma isteği devam etmelidir. Çünkü çalışanın tutumunu ve davranışını değiştirebilmesi için örgütte kalmaya istekli olması gerekmektedir. Ayrıca tutumun değiştirilmesinde kişinin içinden gelen bir istek söz konusu olduğu için dışarıdan bir zorlama ile örgütsel bağlılığın gerçekleşmesi mümkün olmayacaktır. Çalışanın tutumları ile örgütteki davranışları uyumlu ise zaten örgütsel bağlılık vardır. Fakat bir uyumsuzluk nedeniyle tutumun değişmesi gerekiyorsa, bunun çalışanın kendi isteği ile gerçekleştirilmesi gerekmektedir²⁶¹.

Çalıştıkları örgütte kendini rahat ve güvenli hisseden çalışanların, işten ayrılmayı düşünmeyerek tutum ve davranışlarının var oldukları örgüt ile uyum içinde olmasının da etkisi ile örgütsel bağlılıkları yüksek olmaktadır²⁶². Birey-örgüt uyumunu temel alan Salancik modeline göre; Yücel ve Çetinkaya 2016 yılında Kayseri'deki 431 öğretmen üzerinde birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkideki cinsiyet faktörünün rolünü belirlemeyi konu

²⁵⁹Hasan Gül, "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi", **Celal Bayar Üniversitesi BF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1, 2003, s. 80.

²⁶⁰ Samadov, s. 90.

²⁶¹ Arzu İlsev, **Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997, s. 39.

²⁶² Demet Varoğlu, **Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kurumlarına Karşı Tutumları Bağlılıkları ve Değerleri**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1993.

almışlardır. Elde edilen veriler neticesinde birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ile arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki belirlenmiştir. Yani birey-örgüt uyumu yüksek olan çalışanların örgütleriyle özdeşleştiği, örgütlerinde olmaktan mutluluk duydukları ve örgütle arasında duygusal bir bağ olduğu ifade edilmektedir. Bireyin örgütüyle olan uyumunun bağlılık düzeyinde de artışa neden olduğu belirtilmektedir²⁶³.

2.5.4. Diğer Örgütsel Bağlılık Modelleri

Örgütsel bağlılığın önemi nedeniyle, bu alanda birçok araştırma gerçekleştirildiği dikkat çekmektedir. Bu araştırmalar sonucunda ortaya çıkan örgütsel bağlılık modelleri, araştırmacıların adıyla anılmaktadır. Farklı örgütsel bağlılık modelleri zaman zaman aynı noktaya değinse de birbirinden ayrılan yönleri de bulunmaktadır. Farklı örgütsel bağlılık modellerinin örgütsel bağlılığı farklı açılardan incelediği görülmektedir. Açıklanan örgütsel bağlılık modelleri dışında literatürde yer alan diğer modeller şunlardır: Becker'ın Yan Bahis Teorisi, Porter, Mowday ve Steers'in örgütsel özdeşim modeli ve Bunchanan II modelleridir.

Becker'ın "Yan Bahis Teorisi"nde örgütsel bağlılığın devamı için davranışların devamı vurgulanmaktadır. Becker çalışanların sergilediği tutarlı davranışlara yan bahisleri sebep göstermiştir. Çalışan ile örgüt arasında bir bahis gerçekleştiği ifade edilerek çalışanın örgüte yatırım yaptığını ileri sürmektedir. Çalışan örgüte karşı, değer verdiği şeyleri ortaya koyarak bir yatırım yapmaktadır. Çalışanın davranışları, önceki davranışlarıyla uyumlu olmazsa bahis kaybedilmektedir. Çalışan ile örgüt arasındaki bahiste, ortaya konulanlar ne kadar değerliyse örgütsel bağlılık da o kadar yüksek olacaktır²⁶⁴.

Porter, Mowday ve Steers'a göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgütte kalmaya devam etme isteği, örgütün değerlerini kabul etme ve örgüt için fedakarlıkta bulunmayı kapsamaktadır. Porter ve arkadaşları örgütsel bağlılığı daha çok duygusal anlamda ele almışlardır. Örgütsel bağlılıkta çalışan, örgütün değerlerine güçlü bir

²⁶³ İlhami Yücel ve Buket Çetinkaya, "Birey-Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği", **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 3, 2016.

²⁶⁴ Gül, s. 78.

bağlılık göstererek içten bir yönlendirme ile örgüt için daha fazla gayret gösterme eğiliminde bulunmaktadır²⁶⁵.

İnce ve Gül, 2015 yılında örgütsel bağlılıkla ilgili yaptıkları çalışmada; yüksek düzeyde bağlılığa sahip çalışanın örgütünün amaç ve değerlerini içselleştirdiklerini, örgütüyle bütünleştiklerini, üretimi arttırmak için çaba gösterdiklerini saptamışlardır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların diğer çalışanlarla birlikte hareket gibi sergilenen davranışların bağlılık kavramı ile yakından alakalı olduğunu belirtmişlerdir²⁶⁶.

Bunchanan örgütsel bağlılığın özdeşleşme, katılım ve sadakat olmak üzere üç bileşene sahip olduğunu ifade etmiştir. Ona göre çalışan rolüne bağlanarak örgütün amaçları yönünde gayret göstermektedir. Katılım bileşeni çalışanın rolünü benimsemesini, özdeşleşme bileşeni örgütün değerlerinin içselleştirilmesini, sadakat bileşeni ise örgütle olan duygusal yakınlığı ifade etmektedir²⁶⁷.

2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Örgütlerde, çalışanların örgütsel bağlılığına etki eden bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar çalışanın kendisinden, örgütten veya örgütün dışından kaynaklanabilmektedir. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç kısımda incelenmiştir.

2.6.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin başında bireysel faktörler gelmektedir. Çalışanın sahip olduğu özelliklere göre örgüte olan bağlılığı değişebilmektedir. Bunlar doğuştan getirilen özellikler olabileceği gibi sonradan kazanılanlar da olabilmektedir. Çalışanların sahip olduğu yaş, çalışma süresi, öğrenim durumu ve cinsiyet gibi özellikleri örgütsel bağlılığına etki etmektedir²⁶⁸.

Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky 2002 yılında son 15 yılda yayınlanan çalışmaların ve tezlerin analizleri değerlendirilerek örgütsel bağlılığın

²⁶⁵ Gül, s. 74.

²⁶⁶ İnce ve Gül, s. 43.

²⁶⁷ Balay, s. 30.

²⁶⁸ Balay, s. 63.

anlamı, gelişimi ve sonuçları hakkında daha geniş bir çerçeveden bakılmasını sağlamak amacı ile araştırmalarında örgütsel bağlılık ile yaş ve hizmet süresi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Başka iş fırsatlarının varlığı ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki olduğu belirlenirken, özellikle iş alternatifleri ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin, diğer bağlılık çeşitlerine göre daha güçlü olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca duygusal bağlılığın stres ve iş-aile çatışması ile negatif ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır²⁶⁹.

Griffin ve Hepburn 2005 yılında 546 ıslah memurları üzerinde örgütsel bağlılığın iki bileşeni olarak duygusal bağlılık ve devam bağlılığında yan bahis yaklaşımı ve karşılıklı ilişkisini incelemek amacı ile yaptıkları araştırmada yaş ve hizmet süresinin bağlılık ve işte kalma niyeti arasında ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Ancak medeni durumun ise bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Devam bağlılığını çoğunlukla farklı iş olanaklarının varlığı ile edinilen yeteneklerin transfer edilebilirliğinin etkilediği belirtilmiştir²⁷⁰.

Adana ilinde faaliyet gösteren seyahat acentalarındaki çalışanların demografik özellikleri ile örgüte olan duygusal, devam ve normatif bağlılıkları arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacı ile Yalçın ve İplik tarafından yapılan çalışmada, acenta çalışanlarının çalışma süreleri ile arasında ters yönlü bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Analizler sonucunda çalışma süresi uzun olan çalışanların terfi beklentilerinin çalışılan örgüt tarafından karşılanmamasının örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği ifade edilmiştir²⁷¹.

Çalışanların cinsiyeti, toplumsal koşullar nedeniyle örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örneğin toplumda kadına uygun görülmeyen işlerde çalışan kadınlar bir baskı hissetmektedir. Bu da örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Ayrıca örgüt içerisindeki görev dağılımlarında kadın erkek ayrımı yapılması da cinsiyetin örgütsel

²⁶⁹ John P. Meyer, David J. Stanley, Lynne Herscovitch ve Laryssa Topolnytsky, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 61(1), 2002.

²⁷⁰ Marie L. Griffin ve John R. Hepburn, "Side-Bets and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers", **Journal of Criminal Justice**, Vol. 33 (6), 2005.

²⁷¹ Azmi Yalçın ve Fatma Nur İplik, "A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 18, 2007.

bağlılığı etkilemesine neden olabilmektedir. Medeni durum da cinsiyetle birlikte örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Evli olmayan erkek ve kadınlar işlerine daha çok vakit ayırırken, evli çalışanların önceliklerini aile hayatları oluşturmaktadır. Medeni duruma göre de kadın çalışanlar dezavantajlı bir konumdadır. Ailevi sorumlulukları erkeklere göre daha fazla olan kadınlar, iş için çok fazla gayret sarf edememekte ve örgütsel bağlılığı zayıf olabilmektedir²⁷². Otel işletmelerinde kadın çalışanların kariyer engellerinin örgütsel bağlılık üzerine etkilerini belirlemek amacı ile Güzel yaptığı çalışmada, kadın çalışanların kariyer gelişiminde yaşamakta olduğu engellerin örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmektedir²⁷³.

Çırpan 1999 yılında İstanbul Sanayi Odası'na bağlı otomotiv, elektrik, elektronik vb. cihazlar sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki mühendis ve teknisyenlere yapmış olduğu çalışmasında amirlerin çalışanların mesleki gelişim ve yetişmelerini destekleyip desteklemediğini değerlendirmek, çalışan bağlılıklarını belirlemek ve örgüte bağlılık tutumlarını kişisel ve örgütsel değişkenler arasında ilişki aramak için incelemede bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre; cinsiyet faktörü ile örgüte bağlılık arasında tutarlı bir ilişki olduğu saptamıştır. Kadınların bağlılıklarının, erkeklere göre daha fazla olduğu sonucunu bulmuştur. Bunun temel nedeni olarak, kadınların örgütte buldukları pozisyonlara ulaşmada erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bu durumun da üyeler açısından bağlılığı daha önemli hale getirdiği ifade edilmiştir²⁷⁴.

Öğrenim düzeyi de örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerdendir. Öğrenim düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılığının zayıf olacağı düşünülmektedir. Yapılan araştırmalar da bu kanıyı desteklemektedir. Öğrenim düzeyi yüksek olan çalışanların daha fazla seçim imkanına sahip olması, çalıştığı örgütle olan bağımlı zayıflatmaktadır. Öte yandan öğrenim düzeyi düşük olan ve başka bir örgütte iş bulma imkanı az olan çalışanların, buldukları örgüte olan

²⁷²Koç, s. 204.

²⁷⁴Berrin Güzel, "Kadın Çalışanların Kariyer Engelli Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009.

²⁷⁴Hüseyin Çırpan, **Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999.

bağlılıkları yüksek olabilmektedir²⁷⁵. Boylu ve Karakaş tarafından havalimanı ve yer hizmeti şirketlerinde çalışanların işe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisini belirlemek amacı ile yapılan çalışmada örgütsel bağlılık düzeylerindeki en düşük puanın yüksek lisans eğitimi almış çalışanlarda olduğu belirtilmiştir. Analizler sonucunda eğitim seviyesi arttıkça çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığı görülmektedir²⁷⁶.

Örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütteki kıdemi de etkilemektedir. Uzun yıllar boyunca bir örgütte çalışmış kişiler, emekleri karşılığında bazı haklar edinebilmektedirler. Dolayısıyla örgütten ayrılmayı düşündükleri zaman kaybedeceklerini de göze almaları gerekmektedir. Kıdem, tek başına örgütsel bağlılığın yüksek olması için yeterli olmasa da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışılan örgütte farklı kıdemlerdeki kişiler arasında yalnızlık duygusuna kapılan bireyin de örgütsel bağlılığı zayıf olabilmektedir²⁷⁷.

2.6.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel faktörler, çalışanın örgütteki durumu ile ilgilidir. Çalışanın örgütteki görevleri, rolleri, iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri ve yükselme olanakları gibi etkenler çalışanın örgütsel bağlılığına etki edebilmektedir. Örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel faktörlerin başında, örgütün değerleri ve amaçları gelmektedir. Örgütün değerleri ile uyuşma içerisinde olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olacağı düşünülmekte ve örgütler bunu sağlamaya çalışmaktadırlar. Örgütün değerini paylaşan ve amaçlarını gerçekleştirmek için gayret gösteren çalışanlar sayesinde örgütler daha güçlü bir yapıya sahip olmaktadır²⁷⁸.

De Clercq ve Rius, çalışmalarında Meksika'da küçük ve orta ölçekli firmalarda çalışanların örgütsel bağlılıklarını araştırmışlardır. Çalışanların işteki görev ve süreleri, psikolojik güvenlik algıları ve firmanın girişimci oryantasyonlu

²⁷⁵ Bayram, s. 125.

²⁷⁶ Yasin Boylu ve Ayhan Karakaş, "İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **12. Ulusal Turizm Kongresi**, 2011.

²⁷⁷ Ahmet Selamoğlu, "İşçi Sendikacılığında Yeniden Yapılanma ve Örgütlenme Modeli", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:6, 2003, s. 94.

²⁷⁸ Balay, s. 69.

oluşunun örgütsel bağlılıkla arasında pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, çalışanın örgütsel iklim algıları ile örgütsel bağlılık ve çaba arasında da pozitif ilişki olduğu saptanmıştır²⁷⁹.

Çalışanın örgütsel bağlılığına, örgütteki görevi de büyük etkide bulunmaktadır. Örgüt içinde memnun olduğu bir görevde bulunan çalışan, örgütten ayrılmayı daha az istemektedir. Tersine bir durumda ise çalışan daha iyi imkanlar arayışına girmektedir. Çalışanın örgütte bir rol karmaşası da yaşaması örgütsel bağlılığını olumsuz etkilemektedir. Böyle bir faktör, davranışsal olmasa da psikolojik olarak çalışana olumsuz etkileyebilmektedir. Çalışan kendisini işten ve arkadaşlarından psikolojik olarak uzaklaştırma eğilimi taşımaktadır²⁸⁰.

Örgütün teknolojik gelişmelere uyum sağlaması zorunluluğu da çalışanların örgütsel bağlılığına etki eden faktörlerdendir. Çalışanların sahip oldukları becerilerle değişen şartlar arasında bir uyumsuzluk oluşabilmektedir. Bu durumda çalışan kendini yetersiz hissedebilir. Çalışan kendine yeni beceriler edinmekle örgütten ayrılma seçeneği arasında kalabilir. Örgütün yeni teknik düzenlemeleri, çalışanların da buna uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla çalışanların örgütte kalmaya ve üretime katkı sağlamaya devam edebilmeleri için değişime uyum sağlamaları gerekmektedir²⁸¹.

Morrow, McElroy ve Scheibe, çalışma ortamındaki fiziksel değişikliklerin çalışanların bağlılığı üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmalarında, iş yerinin yeniden tasarlanmasının bireyin güçlü örgütsel bağlılığa sahip olmasını sağladığını belirlemişlerdir. Çalışanların; çalışma ortamında gerçekleştirilen yenilikleri, aynı zamanda kendilerine yapılan bir yatırım gibi değerlendirdikleri ve kendilerine değer verildiğini düşündükleri, böylece çalışanlar nezdinde örgütün yatırımlarına karşılık verme ihtiyacı doğduğu belirtilmiştir²⁸².

Çalışanın örgütsel bağlılığı, iş arkadaşları ile olan uyumundan da etkilenmektedir. Örgütte, ayrılmak istemediği sosyal bir çevre edinen çalışanların

²⁷⁹ Dirk De Clercq ve Imanol Belausteguigoitia, "Organizational commitment in Mexican small and medium-sized firms: The role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation", **Journal of Small Business Management**, Vol.45 (4), 2007.

²⁸⁰ Koç, s. 202.

²⁸¹ Ersoy ve Bayraktaroğlu, s. 7.

²⁸² Paula C. Morrow, James C. McElroy ve Kevin P. Scheibe, "Influencing Organizational Commitment through Office Redesign", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 81 (1), 2012.

örgütsel bağlılığı daha yüksek olmaktadır. Bu durumda çalışanın örgütten ayrılması, arkadaşlarından da ayrılma anlamına geleceği için arkadaşlıkların kaybedilmesi göze alınmamaktadır. Örgütlerde iş arkadaşlarına olan bağlılık, örgütsel bağlılığa doğrudan etki eden bir faktör olarak kabul edilmektedir²⁸³.

2.6.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden diğer faktörler de örgütün dışındaki faktörlerdir. Örgütün çevresi ile alakalı faktörler, örgütsel bağlılığı olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Örgüt dışı faktörler alternatif iş olanakları, profesyonellik, pazar durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik durumu olarak sıralanmaktadır²⁸⁴.

Çalışanların buldukları örgüt haricinde başka iş ve örgüt seçeneklerine yönelmesi çalıştığı yerde hoş karşılanmayarak, kurum-örgüt arasında güvensizlik yaratabilmektedir²⁸⁵. Çalışanların bulunduğu örgüt dışında farklı iş olanaklarına sahip olması iş tatmini üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler yaratmaktadır. Alternatif iş imkanlarının çokluğu çalışanların iş tatmininde düşüş olmasına neden olmaktadır. Alternatif iş imkanı olmadığını bilen çalışanların düşük ücret ile işe girse dahi örgüte bağlılığı istem dışı oluşmaktadır. Düşük ücretin aksine yüksek ücretle işe başlayanlarda ise ücret beklentisinin karşılanmasından dolayı yine örgütsel bağlılık yaşanmaktadır. Eğitim durumu iyi olan bireylerin de yüksek eğitim almış olmalarına bağlı olarak alternatif iş imkanları fazla olacağından örgütsel bağlılıkları etkilenmektedir. Ayrıca çalışanların başka iş arayışlarına yönelmesi de örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır²⁸⁶.

Örgütün yaptığı işle alakalı pazar durumu ve örgütün çevresel koşulları gibi etkenler çalışanın örgütsel bağlılığını etkilemektedir²⁸⁷. Örgütün yaptığı işin pazar durumu, çalışanların örgütsel bağlılığını yükseltebilmektedir. Çalışanın örgütten ayrılma durumunda daha az iş fırsatına sahip olacağını düşünmesi örgüte olan

²⁸³ Balay, s. 70.

²⁸⁴ Şahin, s. 81.

²⁸⁵ Yusuf Esmer ve Muhammet Yüksel, "İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve", **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı:62, 2017.

²⁸⁶ Küçük, s. 61.

²⁸⁷ Ersoy ve Bayraktaroğlu, s. 8.

bağlılığı artırmaktadır. Fakat bu durum kişinin içsel sebeplerinden kaynaklı bir bağlılık değildir. Zorunluluklar nedeniyle örgüte yüksek düzeyde bir bağlılık söz konusudur.

2.7. ÖRGÜTE BAĞLILIK VE MESLEĞE BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Türk Dil Kurumu meslek kavramını; “Belli bir eğitim ile kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara yararlı mal üretmek, hizmet vermek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iş” olarak tanımlamaktadır. Başka bir deyişle; insanların hayatlarını devam ettirmek için icra ettikleri görevlerinde gerekli bilgi ve becerilere sahip olmasıdır.

İnsanlar belli yaşantılar sonucunda beceriler kazanmaktadır. Bazı özel konularda emek sarf ederek kazanılan becerilerle bir meslek sahibi olunmaktadır. Meslek insanın ihtiyacını karşılayabilme ve gerekli imkanlara sahip olabilme açısından kişi hayatında önemli bir yere sahiptir. Fakat ihtiyaçtan dolayı kazanılan meslekler her zaman kişinin kendi isteğini yansıtmamaktadır. Zorunluluktan dolayı insanlar çok istedikleri meslekler yerine daha kolay veya getirisi daha fazla olacağını düşündükleri meslekleri de seçebilmektedirler²⁸⁸.

İnsanların hayatlarını devam ettirmek için yapmış oldukları mesleklere yönelik bir tutum söz konusudur. Seçilen mesleğe karşı olumlu tutum içerisinde olan kişiler mesleklerini daha çok benimsemekte ve sevmektedir. Mesleğini benimseyen ve seven insanlar zamanla meslekleri ile özdeşleşmektedir. Kişinin yaptığı meslek zamanla insana farklı bir kimlik kazandırmaktadır. Kişinin mesleği ile özdeşleşmesi, mesleğe bağlılığı yansıtmaktadır. Mesleğine bağlılık duyan insanlar ise kendilerini meslekleri ile tanımlayarak mesleklerini yapmış olmaktan mutluluk duymaktadırlar²⁸⁹.

Mesleki bağlılık, örgütsel bağlılıkta olduğu gibi kişinin tutumlarının davranışlarına yansımaları ile sonuçlanmaktadır. Kişinin sahip olduğu becerilere dayalı olan mesleğinin, hayatındaki yerini ve önemini farkederek mesleğine karşı olumlu tutum içerisinde olmasıdır. Kişinin tutumlarının davranışlarına yansımaları

²⁸⁸ Balay, s. 43.

²⁸⁹ Bayram, s. 136.

durumunda kendisini mesleğinde geliştirme ve kusursuz bir şekilde çalışma gayretinde bulunmaktadır. Bir örgüt içerisindeki insanların mesleğine olan bağlılığı, örgütün amaçlarına uyum gösterici davranışlarda bulunması nedeniyle örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir. Çünkü mesleğine bağlı olan çalışan daha verimli olacağı için örgütün verimi de artmaktadır. Mesleğe bağlı olan çalışan örgütü buna değer gördüğü için aynı zamanda örgütün verimini de arttıracak davranışta bulunmaktadır. Bu nedenle mesleğe olan bağlılık, örgütsel bağlılığı arttırmaktadır²⁹⁰.

Mesleğe olan bağlılık, mesleklerin insan hayatında önemli yer tutmasından kaynaklanmaktadır. Mesleğine uzun yıllarını harcayan bir kişi için verilen emek nedeniyle, mesleği daha önemli hale gelmektedir. Mesleğinin değerlerini daha çok benimseyen kişiler zamanla meslekleri ile bütünleşmektedirler. İnsanların mesleğe olan bağlılıkları, sadece iş yaşantılarını değil iş dışındaki yaşantılarını da etkilemektedir. Mesleğine bağlı çalışanlar işleri ile hayatlarını özdeşleştirmektedirler. Hayatında mesleği önemli bir yere sahip olan kişiler gelecek için mesleğine de yatırım yapmaktadır. Mesleğine çok bağlı olan kişiler, bazı zamanlarda mesleğine özel ilişkilerinden daha fazla önem vermektedir²⁹¹.

Huang, Lawler ve Lei, 2007 yılında Tayvan'da muhasebe firmalarındaki denetçilerin kariyer ve örgütsel bağlılıkları üzerinde iş yaşam kalitesinin etkisini ve bu bağlılıkların iş hacmini nasıl etkilediğini belirlemek amacı ile yaptıkları çalışmalarında, meslekî kariyer bağlılığının örgütsel bağlılığı arttırdığını saptamışlardır. Ayrıca çalışanların uzmanlaşıp profesyonelleşmesi ve gelişmesi için uygun iklim ve çevrenin sağlanmasının, çalışanın örgüte olan bağlılığını da arttıracaklarını vurgulamışlardır²⁹².

Kişilerin meslekleri çalışılan örgütlere göre çok daha az değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle mesleğe olan bağlılık, örgütsel bağlılıktan çok daha sağlam bir duygudur²⁹³. Mesleğine bağlı olan çalışanların örgüte daha faydalı olması söz konusudur. Fakat mesleğe bağlı olan kişilerin her zaman örgütsel bağlılığa da

²⁹⁰ Aslan, s. 173.

²⁹¹ Balay, s. 44.

²⁹² Tung-Chun Huang, John Lawler ve Ching- Yi Lei, "The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention", **Social Behavior and Personality: International Journal**, Vol. 35 (6), 2007.

²⁹³ İnce ve Gül, s. 4.

sahip olacağı söylenemez. Bu tür çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamak örgütün yararına olacaktır. Mesleğine bağlı ve işini çok iyi yapan bir çalışan, örgütsel bağlılığı yüksek olması durumunda çok olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Öte yandan örgütsel bağlılığı yüksek olduğu halde mesleki bağlılığı düşük olan çalışanlar, örgüt için fazla çaba gösterse de meslek ile ilgili becerileri az olduğu için çok verimli olamamaktadırlar²⁹⁴.

2.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

İş tatmini kavram olarak, iş, ücret, kariyer fırsatı, çalışma şartları, örgütsel uygulamalar gibi birçok etmene karşı duyulan doyumuda içine alan daha bütünsel bir anlama sahiptir. İş tatmini daha pasif iken örgütsel bağlılık ise daha aktif ve daha davranışsal bir anlam taşımaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi konu alan birçok araştırmada olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir²⁹⁵. 2006 yılında kamu ve özel sektördeki çalışanların iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi amacı ile Sıgrı ve Basım tarafından yapılan araştırmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sıgrı ve Basım'a göre iş tatmin düzeyinde oluşacak bir artış örgütsel bağlılığı artırmakta, iş tatmin düzeyinde oluşacak bir azalma da örgütsel bağlılığı azaltmaktadır²⁹⁶. Antalya'da havalimanı yer hizmetlisi olarak çalışan personelin örgütsel bağlılıklarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatminleri üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile Işıldak ve Yıldırım tarafından yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık değişkenlerinin iş tatmini üzerinde önemli ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır²⁹⁷.

Örgütsel bağlılık daha çok örgütün amaç ve değerlerinden etkilenirken, iş tatmini daha çok görev çevresinin etkisinde kalmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılık iş

²⁹⁴ Ömür Neczan Özmen, Pınar Süral Özer ve Ömür Yaşar Saatçioğlu, "Akademisyenlerde Örgütsel Ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2005, s. 11.

²⁹⁵ Yüksel, s. 83.

²⁹⁶ Ünal Sıgrı ve Nejat Basım, "İşgörenlerin İş Doyum ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 6, 2006.

²⁹⁷ Barış Işıldak ve Ahmet Yıldırım, "Havalimanı Yer Hizmetlerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Üzerindeki Rolü Ve Etkinliği Üzerine Bir Araştırma Ve Örnek Uygulama", **Teknik Ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2018.

tatminine göre uzun vadeli bir göstergeye sahiptir. Örgütsel bağlılık çalışanlar tarafından örgüte gösterilen duygusal tepkilerin toplamı iken, iş tatmini ise çalışanın işin bir boyutuna yönelik gösterdiği duygusal tepkileri içermektedir. Bu nedenle çalışan, örgütüne karşı bağlılık taşıyabilir ama işinin belirli bölümlerinden hoşnut olmayabilir. İş tatmini ise içinde bulunulan örgüt ile ilgili algılardan kaynaklanır, iş deneyimi ve işyeri hakkındaki düşünceler bu iki tutumu birbirinden ayırmaktadır²⁹⁸.

İş tatmininin yüksek olması durumunda hem bireysel performansın hem de örgütsel başarının arttığı ileri sürülmektedir. İş tatmini ile örgütsel bağlılığı etkileyen birçok ortak faktör bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi de çalışanların beklentileridir. Bireysel özellikler farklılaştıkça iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinde de çeşitlilik olacaktır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini birbiri ile yakından ilişkili iki kavram olmanın yanı sıra aralarında önemli bir farklılık da olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütün amaçları ve değerlerini kapsayan genel bir anlam taşırken, iş tatmini ise işin farklı yönlerinin ele alınmasıyla ölçülür²⁹⁹.

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında neden-sonuç ilişkisinin belirsizlikler taşıdığı görülmektedir. Örneğin, bu iki kavramdan hangisinin neden hangisinin sonuç olduğu konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bu nedenle iş tatmini ve örgütsel bağlılık dört farklı model ile karşılaştırılmaktadır. Bunlar; iş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur, örgütsel bağlılık iş tatminine neden olur, iş tatmini ile örgütsel bağlılık birbirine neden olur ve örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki yoktur şeklindedir³⁰⁰.

- **İş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur:** Çalışan ve örgüt arasındaki kaynakların değiş tokuş edildiğini savunan bu görüş geniş ölçüde destek bulmuştur. İş tatmini, işle ilgili belirli etmenlere karşı olan duygusal bir tepki iken; örgütsel bağlılık örgüt geneline duyulan duygusal bir tepkidir. Bireyin gereksinimlerini karşıladığı ölçüde birey örgüte daha fazla bağlı olacaktır. Bu bağlamda araştırmaların

²⁹⁸ Charles Glisson ve Mark Durick, "Predictions of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, 1988, p. 77.

²⁹⁹ Ayşe Can Baysal ve Mahmut Paksoy, "Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer – Allen Modeli", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 1, 1999, s. 70.

³⁰⁰ Canan Hoş ve Aygen Oksay, "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 4, 2015, s. 3.

çoğu iş tatmini ve örgütsel bağlılığın olumlu korelasyon içinde olduğu sonucuna ulaşmıştır³⁰¹.

- **Örgütsel bağlılık iş tatminine neden olur:** Bu model bir önceki modelin aksine nedensel bir ilişki kurmuştur. İş tatmininin, bağlılığı takip eden ikinci bir tutum olarak oluştuğunu savunur. Bireyler, içinde buldukları ortamı, bağlılık düzeyleri ile tutarlı olan bir tatmin düzeyi geliştirerek değerlendirmektedirler. İşinden yeteri kadar doyuma ulaşmayan ve işe yeni başlayan bir çalışan zaman ilerledikçe örgütsel bağlılığının artmasıyla işine karşı tatmin olma duygusunu daha fazla hissetmektedir³⁰².
- **Örgütsel bağlılık ve iş tatmini birbirlerine neden olur:** Bu modele göre örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişki ani ve hızlı olduğu için iki kavram arasında nedensel bir süreç belirlenemez. Bir başka deyişle kurulmaya çalışılan her model aslında gerçeğin yarısını anlatabilmektedir. Bağlılık ile iş tatmini arasındaki nedensel ilişkilerin bir kısmının hala belirsiz olmasına rağmen, amaçlardaki gerçekleşen değişim, iş hacmi, görev başında olmama ve iş performansı gibi örgütsel sonuçları büyük oranda etkileyen değişkenlerle ilişkili oldukları net bir şekilde görülmektedir³⁰³.
- **Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki yoktur:** Bu model iş tatmin ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı olarak doğrudan bir ilişki bulunmadığını savunmaktadır. Mowday, Porter ve Steers'a göre örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark; örgütsel bağlılığın örgüt ile alakalı düşüncelere karşı çalışanın geliştirdiği duygusal tepkiler, iş tatmininin ise çalışanın belirli bir işe karşı geliştirdiği tepkiler olmasıdır. Aslında bu iki değişken arasında yüksek oranda ilişki olması beklenirken, çalışanın çalıştığı örgüte ve onun değerleri

³⁰¹ Larry J. Williams ve John Hazer, "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 71 (2), 1986, p. 226.

³⁰² Edip Örcü, Recep Kılıç ve Sinem Şimşir, "Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 13, 2010, s. 6.

³⁰³ Mathieu ve Zajac, s. 177.

ile hedeflerine olumlu duygular beslerken, örgüt içinde yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabileceği olasılığı her zaman olası bir durum olduğu kabul edilmektedir³⁰⁴.

Bayrak Kök 2006 yılındaki çalışmasında Pamukkale Üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin iş tatmini ve tatminsizliğine yol açan faktörleri, bunların önem derecelerini ve örgütsel bağlılıklarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda iş tatminini etkileyen faktörlerle, akademisyenlerin iş tatmini üzerinde etkili olduğu düşünülen faktörler arasında önemli farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda kurumun başarılı olması çalışanların performansına, performansın yeterli düzeyde oluşması ise çalışanların tatmin edilmiş olmasına bağlanmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların da görevlerini yerine getirmek ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla çaba gösterdiklerini belirtmektedir³⁰⁵.

Literatürde çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasında nasıl bir ilişki olduğu ya da herhangi bir ilişki olmadığına dair araştırmalar bulunmaktadır. Kimi araştırmacılar iş tatmininin örgütsel bağlılığı etkilediğini düşünürken, kimileri örgütsel bağlılığın iş tatminini etkilediğini savunmaktadır. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında nedensellik olduğuna inanan ve bunun aksine ikisi arasında ilişki olmadığına yönelik düşünceler de mevcuttur. Yapılan bu çalışmada ise çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir.

³⁰⁴ Örucü, Kılıç ve Şimşir, s. 7.

³⁰⁵ Sebahat Bayrak Kök, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 1, 2006.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: HAVAYOLU İŞLETMESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde; iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile havayolu çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmaya yer verilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMA

3.1.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı

Havayolu yolcu taşımacılığı, insanlarla doğrudan iletişim kurulmasını gerektiren bir çalışma alanıdır. Çalışanlar, örgütün amaçlarını yerine getirirken bunu müşterileri memnun ederek gerçekleştirmek zorundadırlar. Havayolu yolcu taşımacılığı yapan örgütler, bünyesinde farklı görevler yapan çok fazla çalışan bulundurmaktadır. Bu örgütlerde arka planda yer alan çalışanların yanı sıra doğrudan hizmet sunan çalışanlar da mevcuttur. Bir müşteri, hizmet aldığı süre içerisinde birçok havayolu çalışanıyla doğrudan temas kurmaktadır. Bilet satan çalışanlar, bagaj işlemleri ile ilgilenen çalışanlar ve kabin görevlileri gibi havayolu çalışanlarının müşterilerle sürekli iletişim halinde olması gerekmektedir³⁰⁶.

Havayolu işletmeleri çalışanlarının kendilerinden beklenen yüksek performans ile verimi sağlamaları için iş tatminlerinin yüksek olması gerekmektedir. İş tatmini olmayan çalışanlar, beklentilerin çok aşağısında kaldıkları gibi örgüt için zararlı sonuçlara da yol açabilmektedir. İnsanın ön planda olduğu bir sektör olan havayolu taşımacılığında çalışanlarla ilgili yaşanan sorunlar hem örgüt içinde hem de müşterilere karşı kendisini daha çok hissettirmektedir. Çalışanların işten memnun olmamaları verilen hizmetin kalitesine de yansımaktadır.

Havayolu işletmeleri arasında oluşan rekabet ve en iyi hizmeti verebilme kaygısı, havayolu çalışanlarının önemini artırmaktadır. Havayolu işletmeleri, çalışanlarının örgüt için gayret göstermesini sağlayarak örgütten ayrılmalarına da engel olmaya çalışmaktadırlar. Bu yüzden havayolu işletmeleri arasındaki önemli bir

³⁰⁶ Oğuz Yıldız ve Sabri Erdil, “Türkiye Havayolu Yolcu Taşımacılığı Sektöründe Hizmet Kalitesinin Karşılaştırmalı Ölçümlenmesi”, *Öneri Dergisi*, Cilt:10, Sayı:39, 2013, s. 92.

rekabet alanı da insan kaynaklarıdır. Havayolu işletmeleri bir yandan personel ihtiyacını karşılarırken diğer yandan hâlihazırda bünyelerinde çalışan personelin rakip örgütler tarafından transfer edilmemesi için de çaba harcamaktadırlar³⁰⁷. Çalışanların örgütlerine daha uzun süre hizmet edebilmesi ise örgüte bağlılıkları ile mümkün olabilmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar uzun yıllar örgüte hizmet etmelerinin yanında örgüt için ek gayretler gösterme davranışında da bulunmaktadır.

Literatürde havayolu çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin araştırıldığı sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle, araştırma çalışanların iş tatminini sağlayacak düzenlemelerle sektör uygulamalarına katkıda bulunması açısından önem arz etmektedir.

Çalışmanın ana amacı, havayolu çalışanlarının iş tatmini ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ayrıca araştırmanın alt amaçları, havayolu çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeylerinin; çalışanların yaşı, cinsiyetleri, eğitim durumları, medeni durumları, çocuklarının olup olmaması, çalışılan yıla ve yaptıkları göreve göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılmasıdır.

3.1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Evren, araştırmacının çalışma yapmak istediği alanını ortaya koyan, örnek oluşturma amacıyla belirlediği ve bu örneklerden edindiği sonuçları genelledebileceği grupları ifade etmektedir³⁰⁸. Bilimsel araştırmalarda çalışma evreninin bütünü ele alınabileceği gibi, belirli bir örneklem grubu oluşturularak bu evrenin temsil edilmesi de söz konusu olabilmektedir³⁰⁹.

Bu çalışmada, araştırma evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren bir havayolu işletmesinde çalışan kişiler oluşturmaktadır. Çalışma evrenini 9800 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada 596 çalışana kolayda örneklem yöntemiyle ulaşılmıştır.

³⁰⁷ Hatice Küçükönel ve Vildan Korul, “Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:5, 2002, s. 79.

³⁰⁸ Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2012.

³⁰⁹ Ayhan Ural ve İbrahim Kılıç, **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011.

Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım³¹⁰,a göre kolayda örneklem yönteminde; ankete katılmak isteyen ve ulaşılması mümkün olan herkes ankete dahil edilir. İstenilen örneklem büyüklüğüne ulaşıncaya kadar ankete katılımcı aranmaya devam edilir.

3.1.3. Araştırmanın Problemi ve Hipotezleri

Araştırmanın temel ve alt problemleri şu şekilde oluşturulmuştur:

Araştırmanın temel problemi: Havayolu çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın birinci alt problemi: Havayolu çalışanlarının iş tatmin düzeyleri demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın ikinci alt problemi: Havayolu çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın üçüncü alt problemi: Havayolu çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin iş tatmin düzeylerine etkisi var mıdır?

Araştırmada havayolu çalışanlarının iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için temel hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁:Havayolu çalışanlarının iş tatmini ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ayrıca, araştırmada demografik özelliklere göre farklılığı ve iş tatmini ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için alt hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

H₂:Havayolu çalışanlarının içsel iş tatmini cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₃:Havayolu çalışanlarının dışsal iş tatmini cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₄:Havayolu çalışanlarının genel iş tatmini cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

³¹⁰Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, s. 142.

- H₅:**Havayolu çalışanlarının içsel iş tatmini medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- H₆:**Havayolu çalışanlarının dışsal iş tatmini medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- H₇:**Havayolu çalışanlarının genel iş tatmini medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- H₈:**Havayolu çalışanlarının içsel iş tatmini çocuk sahipliği durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H₉:**Havayolu çalışanlarının dışsal iş tatmini çocuk sahipliği durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H₁₀:**Havayolu çalışanlarının genel iş tatmini çocuk sahipliği durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H₁₁:**Havayolu çalışanlarının içsel iş tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir.
- H₁₂:**Havayolu çalışanlarının dışsal iş tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir.
- H₁₃:**Havayolu çalışanlarının genel iş tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir.
- H₁₄:**Havayolu çalışanlarının içsel iş tatmini eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H₁₅:**Havayolu çalışanlarının dışsal iş tatmini eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H₁₆:**Havayolu çalışanlarının genel iş tatmini eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H₁₇:**Havayolu çalışanlarının içsel iş tatmini çalışılan göreve göre farklılık göstermektedir.
- H₁₈:**Havayolu çalışanlarının dışsal iş tatmini çalışılan göreve göre farklılık göstermektedir.
- H₁₉:**Havayolu çalışanlarının genel iş tatmini çalışılan göreve göre farklılık göstermektedir.
- H₂₀:**Havayolu çalışanlarının içsel iş tatmini çalışan görev süresine göre farklılık göstermektedir.
- H₂₁:**Havayolu çalışanlarının dışsal iş tatmini çalışan görev süresine göre farklılık göstermektedir.

- H₂₂**:Havayolu çalışanlarının genel iş tatmini çalışan görev süresine göre farklılık göstermektedir.
- H₂₃**:Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H₂₄**:Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H₂₅**:Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H₂₆**:Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- H₂₇**:Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- H₂₈**:Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- H₂₉**:Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri çocuk sahipliği durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H₃₀**:Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri çocuk sahipliği durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H₃₁**:Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri çocuk sahipliği durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H₃₂**:Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.
- H₃₃**:Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.
- H₃₄**:Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.
- H₃₅**:Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H₃₆**:Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H₃₇**:Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

- H₃₈**:Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri çalışılan göreve göre farklılık göstermektedir.
- H₃₉**:Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri çalışılan göreve göre farklılık göstermektedir.
- H₄₀**:Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri çalışılan göreve göre farklılık göstermektedir.
- H₄₁**:Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri çalışan görev süresine göre farklılık göstermektedir.
- H₄₂**:Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri çalışan görev süresine göre farklılık göstermektedir.
- H₄₃**:Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri çalışan görev süresine göre farklılık göstermektedir.
- H₄₄**:Havayolu çalışanlarının iş tatmini ile duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₄₅**:Havayolu çalışanlarının iş tatmini ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₄₆**:Havayolu çalışanlarının iş tatmini ile normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₄₇**: Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri içsel tatmin düzeylerini etkilemektedir.
- H₄₈**: Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri içsel tatmin düzeylerini etkilemektedir.
- H₄₉**: Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri içsel tatmin düzeylerini etkilemektedir.
- H₅₀**: Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri dışsal tatmin düzeylerini etkilemektedir.
- H₅₁**: Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri dışsal tatmin düzeylerini etkilemektedir.
- H₅₂**: Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri dışsal tatmin düzeylerini etkilemektedir.
- H₅₃**: Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri genel iş tatmin düzeylerini etkilemektedir.

H₅₄: Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri genel iş tatmin düzeylerini etkilemektedir.

H₅₅: Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri genel iş tatmin düzeylerini etkilemektedir.

Bu araştırmada öncelikle havayolu çalışanlarının iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca havayolu çalışanlarının demografik özelliklerine göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ve iş tatmininin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişki de incelenmiştir.

3.1.4. Araştırmanın Sayıltıları

Sayıltı, araştırma yapılırken bazı bilgilerin kanıtlanmasına ihtiyaç duyulmadan doğru olduğu düşünülerek kabul görmesidir³¹¹.

Araştırmanın sayıltıları aşağıda sıralanmaktadır;

1. Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının, elde edilmesi beklenen bilgiler için yeterli olduğu varsayılmaktadır.

2. Araştırmaya katılan havayolu çalışanlarının ölçeklerdeki maddeleri içtenlikle yanıtladıkları varsayılmaktadır.

3. Araştırmanın örneklem grubunda yer alan havayolu çalışanlarının veri toplama araçlarına verdikleri cevapların mevcut durumu yansıttığı varsayılmaktadır.

Bu varsayımlar çerçevesinde araştırma ile ilgili geniş bir alanyazın taraması yapılarak, araştırma problemi tanımlanmış ve araştırmanın hipotezleri ile araştırma modeli oluşturulmuştur.

3.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Sınırlılık, araştırma yapan kişinin çeşitli nedenlerden ötürü vazgeçtiğı, yapmak istediğı ve yapmak zorunda olduğu farklılıklardır³¹². Bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi yer almaktadır;

³¹¹Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, Nobel Yayınları, Ankara, 2009, s. 71.

1. Araştırmada havayolu çalışanlarının iş tatmini düzeyleri ile ilgili elde edilen bulgular, bu amaçla kullanılan ölçekteki maddelerle sınırlıdır.

2. Araştırmada havayolu çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilgili elde edilen bulgular, bu amaçla kullanılan ölçekteki maddelerle sınırlıdır.

3. Bu araştırma havayolu çalışanlarından 2016 yılında elde edilen verilerle sınırlıdır.

4. Bu Araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren bir havayolu Őirketindeki alışanların görüşleri ile sınırlıdır.

Havayolu alışanlarının turizm sektöründe yoğun ve dinamik bir çalışma ortamında görevlerini gerçekleştirmeleri, veri toplama esnasında bazı güçlüklerle karşılaşılmasına neden olmaktadır. Uçuş ncesi hazırlıkların yapılması, yoğun tempoda çalışan uçuş personelinin vakit sıkıntılarının olması nedeni ile araştırmaya katılma isteğinin düşük olduğu görülmüştür.

3.1.6. Araştırmanın Yöntemi

Havayolu alışanlarının katılımıyla yapılmış bu araştırmada, havayolu çalışanlarının iş tatminleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri incelenerek aralarındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın amacı ve kapsamı doğrultusunda, mevcut durumun ortaya konmasına yönelik olarak nicel (kantitatif) araştırma yöntemlerinden tarama (survey) yöntemi kullanılmıştır. Tarama araştırmaları geçmişte veya mevcut durumda gerçekleşen olayların olduğu gibi betimlenmeye çalışıldığı araştırmalardır. Araştırmaya konu edilen birey, olay veya nesne hiçbir etkiye maruz bırakılmadan kendi koşullarında, olduğu gibi tasvir edilmektedir. Araştırmacı herhangi bir Şekilde mevcut durumu etkilemeye çalışmaz. Tarama modelinde çok sayıda katılımcının oluşturduğu çalışma evreninde, genel bir yargıya varabilmek için çalışma evreninden alınan örneklem üzerinde çalışma yapılmaktadır³¹³.

³¹²Karasar , s. 73.

³¹³ Karasar, s. 73.

3.1.7. Veri Toplama Tekniği ve Veri Toplama Süreci

Araştırmada öncelikle iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili alanyazın taranmış ve araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. İş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilgili literatür taraması yapılarak bu araştırmada kullanılacak ölçekler belirlenmiştir.

Örnekleme grubundan verileri toplamak için anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, havayolu çalışanlarının demografik özelliklerinin belirlenmesi için araştırmacı tarafından belirlenen sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde havayolu çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Minnesota İş Tatmin (Doyum) Ölçeği'ne ilişkin ifadeler yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise havayolu çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını belirlemek için Örgütsel Bağlılık Ölçeği ifadeleri yer almaktadır.

Bu araştırmada kullanılan hem Minnesota İş Tatmin Ölçeği hem de Örgütsel Bağlılık Ölçeği, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesinde yaygın olarak kullanılan ve kabul gören ölçeklerdir. Türkiye'deki birçok araştırmada da kullanılan bu ölçeklerin, havayolu çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini doğru olarak yansıtacağı düşünölmüştür.

Minnesota İş Tatmin Ölçeği, çalışanların iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi amacıyla 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. 1985 yılında Baycan tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 20 ifadeden oluşan Minnesota İş Tatmin Ölçeği, 5'li Likert tipi derecelendirme ölçeğine göre düzenlenmiştir. Ölçek; 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum biçiminde derecelendirilmiştir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği, çalışanların örgüte bağlılıklarını belirlemek amacıyla Meyer ve Allen tarafından 1990 yılında geliştirilmiştir. 2000 yılında Yıldırım tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan ölçek 23 ifadeden oluřmaktadır³¹⁴. 5'li Likert tipinde hazırlanmış olan ölçekteki derecelendirmelerde, 1= Kesinlikle

³¹⁴Turan, Selahattin.,Engin Karadağ ve Fatih Bektaş, "Üniversite Yapısı İçerisinde Öğrenen Örgüt Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Cilt:17, Sayı:4, 2011, s. 631.

katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum'u temsil etmektedir.

Araştırmadaki veriler, Türkiye'de faaliyet gösteren bir havayolu şirketinden bizzat araştırmacının kendisi tarafından 7-22 Nisan 2016 yılında toplanmıştır.

3.1.8. Verilerin Analizi

Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin güvenilirliğinin değerlendirilmesi amacıyla Cronbach Alfa testi kullanılmıştır. Cronbach Alfa testi sonucunda Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı ,832 bulunmuş, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı ise ,686 olarak bulunmuştur. Buna göre çalışmada kullanılan iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin iç tutarlığının yüksek olduğu görülmüştür.

Veri toplama araçları ile elde edilen veriler istatistiksel paket program ile analiz edilmiştir. Havayolu çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için aritmetik ortalamaya bakılmıştır. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken ölçekte yer alan 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum derecelendirme ölçeği ile sayısallaştırılmıştır. Dört aralığı bulunan değerlendirmede her aralık $4/5=0,8$ olarak belirlenmiştir. Ölçeklerde yer alan karşılıkların geldiği aralıklar Tablo 1'de gösterildiği gibidir.

Tablo 1: Seçeneklere İlişkin Puanlar

| Seçenekler | Aralık |
|-------------------------------------|-------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum (1) | 1,00 – 1,80 |
| Katılmıyorum (2) | 1,81 – 2,60 |
| Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum (3) | 2,61 – 3,40 |
| Katılıyorum (4) | 3,41 – 4,20 |
| Kesinlikle Katılıyorum (5) | 4,21 – 5,00 |

Verilerin analizinde betimleyici istatistiklerden frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Ayrıca araştırma hipotezlerinin test edilmesi için güvenilirlik analizi, bağlantısız örneklem için t testi (bağımsız grup t

testi / independent samples test), tek yönlü varyans analizi (one way anova), çoklu regresyon analizi gibi analizler kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ilişkin verilerin normalliği çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak araştırılmıştır. Ural ve Kılıç³¹⁵'a göre; verilerin normali, aritmetik ortalama, ortanca ve tepe değerinin birbirine eşit olması demektir.

Literatürde Mann Whitney U Testi, Wald Wolfowitz Testi, Kolmogorov-Smirnov Testi, Wilcoxon İşaretli-Sıralar Testi, İşaret Testi, Tek grup Ki-Kare Testi, Friedman Testi gibi verilerin dağılımını belirlemeye yönelik testler yer almaktadır³¹⁶. Bu çalışmada tesadüfi toplanmış veriler nedeniyle Kolmogorov-Smirnov Testi ile örnek verilerin belirli bir dağılıma uygun olup olmadığı belirlenmiştir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi, gizli değişkenler ile ilgili kuramların test edilmesine yönelik gelişmiş bir yöntemdir³¹⁷. Minnesota İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin bu çalışmada yeni bir grup üzerinde kullanılması nedeni ile söz konusu ölçeklere ilişkin daha önceki bilimsel çalışmalarda ortaya çıkan yapıya uygunluğunun test edilmesi amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır.

3.2. BULGULAR

Bu çalışmada havayolu çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi ve iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi üzerine çalışılmıştır. Yapılan çalışmada elde edilmiş verilerin, hipotezler dikkate alınarak analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulguları “demografik özelliklere ilişkin bulgular” ve “araştırma konusuyla ilgili bulgular” olmak üzere iki başlık altında sunulmaktadır.

³¹⁵ Ural ve Kılıç, s.291.

³¹⁶ Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, s.206.

³¹⁷ Ümay Çokluk, Güçlü Şekercioğlu ve Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları**, Pegem Akademi, Ankara, 2010.

3.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu bölümde, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Tablo 2’de katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahipliği, eğitim durumu, çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresi bakımından frekans ve yüzde dağılımları sunulmaktadır.

Tablo 2:Havayolu Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

| Değişkenler | Frekans | Yüzde | Değişken | Frekans | Yüzde |
|------------------------|---------|-------|------------------------|---------|-------|
| Yaş | | | Eğitim Durumu | | |
| 20-24 | 61 | 10,2 | Lise | 43 | 7,2 |
| 25-29 | 322 | 54,0 | Ön Lisans | 90 | 15,1 |
| 30-34 | 157 | 26,3 | Lisans | 386 | 64,8 |
| 35-39 | 41 | 6,9 | Yüksek Lisans | 77 | 12,9 |
| 40 ve üzeri | 15 | 2,5 | Çalışma Süresi | | |
| Cinsiyet | | | 2 yıl altı | 192 | 32,2 |
| Kadın | 384 | 64,4 | 2-4 yıl | 181 | 30,4 |
| Erkek | 212 | 35,6 | 4-6 yıl | 71 | 11,9 |
| Medeni Durum | | | 6-8 yıl | 57 | 9,6 |
| Evli | 182 | 30,5 | 8-10 yıl | 38 | 6,4 |
| Bekar | 414 | 69,5 | 10 yıl üzeri | 57 | 9,6 |
| Çocuk Sahipliği | | | Kurumdaki Görev | | |
| Evet | 87 | 14,6 | Kabin Amiri | 138 | 23,2 |
| Hayır | 509 | 85,4 | Kabin Memuru | 458 | 76,8 |

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılanların %10,2’sinin 20-24 yaş, %54,0’ünün 25-29 yaş, %26,3’ünün 30-34 yaş, %6,9’unun 35-39 yaş ve %2,5’inin ise 40 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyet dağılımı incelendiğinde; kadın çalışanlar katılımcıların %64,4’ünü, erkek çalışanlar ise %35,6’sını oluşturmaktadır. Buna göre araştırmaya katılanlar arasında kadın katılımcılar çoğunluğu oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim durumuna göre sınıflandırmasında; çalışanların %7,2’si lise, %15,1’i ön lisans, %64,8’i lisans ve %12,9’u yüksek lisans eğitimine sahiptir. Araştırmaya katılan çalışanların medeni durum değişkenine göre dağılımı incelendiğinde; çalışanların %30,5’i evli ve %69,5’i de bekar. Katılımcıların çoğunluğunun bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların çocuk sahipliği durumu incelendiğinde; çalışanların %14,6’sının

çocuğu bulunurken, %85,4'ünün ise çocuğunun olmadığı görülmektedir. Buldukları işletmede çalışma sürelerine ilişkin yapılan analiz sonucunda; çalışanların %32,2'si 2 yıl altı, %30,4'ü 2-4 yıl, %11,9'u 4-6 yıl, %9,6'sı 6-8 yıl, %6,4'ü 8-10 yıl ve %9,6'sı de 10 yıl üzeri çalışma süresi aralığındadır. Araştırmaya katılan çalışanların görev değişkenine göre dağılımı incelendiğinde; çalışanların %23,2'sinin Kabin Amiri ,%76,8'inin ise Kabin Memuru görevinde bulunduğu görülmektedir.

3.2.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi, ölçülmek istenen test ya da ölçeğin ne derece tutarlı ve istikrarlı olduğu ile ilişkilidir. Güvenilirliği ölçmede test-yeniden test, alternatif formlar ve içsel tutarlılık yaklaşım analizleri bulunmaktadır. İçsel tutarlılık yaklaşımında Likert ölçeği kullanılan bir ölçekte, çok sayıdaki maddeler arasında oluşan korelasyon değerlerinin incelenerek analiz edilmesidir³¹⁸.

Araştırmada kullanılan Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin güvenilirliği, iç tutarlılık katsayısı α (Cronbach Alpha) değerleri hesaplanarak analiz edilmiştir. Tablo3'te iş tatmini ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği ile birlikte örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının da iç tutarlılık katsayıları gösterilmektedir.

Tablo 3: Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin İç Tutarlılık Katsayıları

| Boyut ve Alt Boyutlar | İfade Sayısı | İç Tutarlılık Katsayısı (α) |
|---------------------------------|--------------|--------------------------------------|
| İş Tatmini Ölçeği | 20 | ,832 |
| İçsel Tatmin | 12 | ,726 |
| Dışsal Tatmin | 8 | ,782 |
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği | 23 | ,686 |
| Duygusal Bağlılık | 8 | ,789 |
| Devam Bağlılığı | 8 | ,619 |
| Normatif Bağlılık | 7 | ,647 |

³¹⁸ Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, s. 125.

Tablo 3’te görüldüğü gibi Cronbach Alpha değerleri, iş tatmini ve örgütsel bağlılık alt boyutları için oldukça güvenilirdir($60 \leq \alpha < 80$). Analiz sonucunda örgütsel bağlılık ölçeği oldukça güvenilir($60 \leq \alpha < 80$), iş tatmin ölçeği ise yüksek derecede güvenilir bulunmuştur ($80 \leq \alpha < 1,00$).

3.2.3. Normallik Analizi Sonuçları

Hipotez testleri parametrik ve parametrik olmayan testler olarak iki grup altında incelenmektedir. Olması gereken hipotezlerin geçersiz olduğu durumlarda parametrik testler güvenilirliklerini yitirirler. Böyle durumlarda, parametrik olmayan testler kullanılır. Araştırma yapılırken kullanılacak parametrik ya da parametrik olmayan testlere karar verebilmek için verilerin normalliği değerlendirilir³¹⁹.

Normallik, veri dağılımında simetri olmasını, çan eğrisini ve değerler arasında aşırı farklılıkların olmadığı durumları göstermektedir. Verilerin dağılımının normal olup olmadığını ortaya koyabilmek için Kolmogorov-Smirnov (KS), Shapiro-Wilk (SW) testi sonuçları, çarpıklık-basıklık değerleri ve normal Q-Q plot grafikleri incelenmektedir³²⁰.

Elde edilen verilerin çarpıklık basıklık değerleri +2 ve -2 aralığında yer almalıdır³²¹. Bu araştırmada çarpıklık basıklık değerleri göz önünde bulundurulmuş ve verilerin analizinde parametrik testler uygulanmıştır.

3.2.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

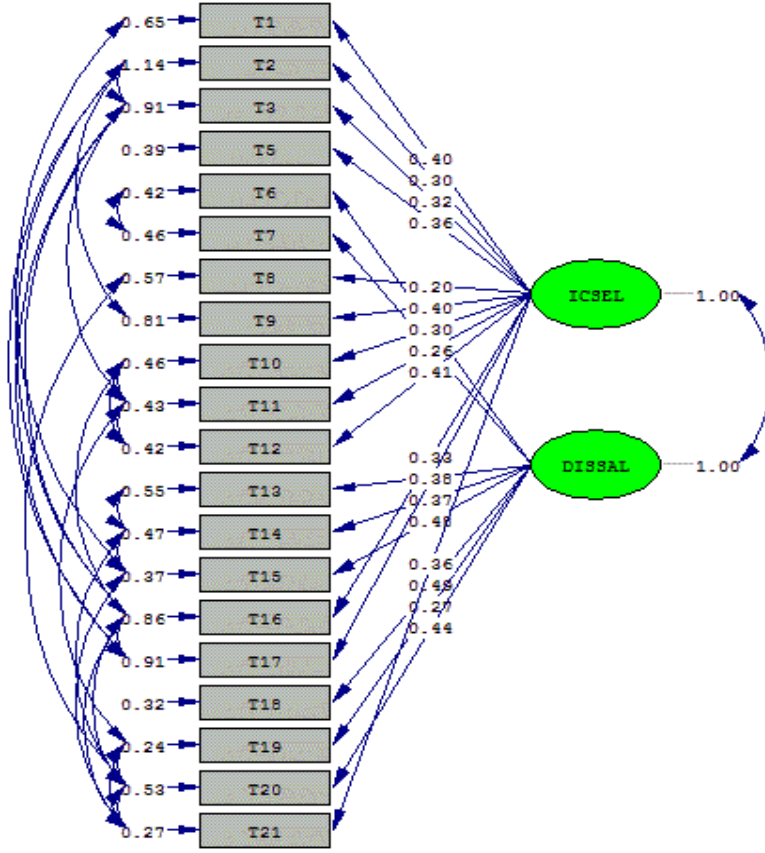
Araştırmada “Minnesota İş Tatmin” ölçeğinin iki boyutlu faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının tespit edilmesi amacıyla birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Minnesota İş Tatmin ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçlarına yönelik ölçüm modeli ve faktör yük değerleri Şekil 1’de görülmektedir.

³¹⁹ Bircan, Hüdaverdi, Yalçın Karagöz ve Kasapoğlu, Y. Ki-Kare Ve Kolmogorov Smirnov Uygunluk Testlerinin Simulasyon İle Elde Edilen Veriler Üzerinde Karşılaştırılması, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, 2003, s. 69.

³²⁰ Julie Pallant, **SPSS Kullanma Klavuzu SPSS ile Adım Adım Veri Analizi**, Çev. Sibel Balcı ve Berat Ahi, Anı Yayıncılık, Ankara, 2016.

³²¹ Hüner Şencan, **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlilik ve Geçerlilik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

Şekil 1:Minnesota İş Tatmin Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktılarına İlişkin Ölçüm Modeli ve Faktör Yükleri



Chi-Square=292.90, df=144, P-value=0.00000, RMSEA=0.042

“Minnesota İş Tatmin” ölçeğinde her boyutu temsil eden maddelere ait faktör yük değerleri sırasıyla içsel tatmin boyutu (içsel) için 0,20-0,41 arasında; dışsal tatmin boyutu (dışsal) için 0,27-0,49 arasındadır. Değişkenlere ilişkin T değerleri kabul edilebilir sınırlardadır. Ölçeğe ilişkin standart yük değerleri ve T değerleri Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4:Minnesota İş Tatmin Ölçeği Modeline İlişkin T Değerleri

| | Standart Yükler | T Değerleri |
|------------|------------------------|--------------------|
| T1 | 0,40 | 9,94 |
| T2 | 0,30 | 5,81 |
| T3 | 0,32 | 6,95 |
| T5 | 0,36 | 11,42 |
| T6 | 0,45 | 13,62 |
| T7 | 0,34 | 10,18 |
| T8 | 0,20 | 5,63 |
| T9 | 0,40 | 9,12 |
| T10 | 0,30 | 8,84 |
| T11 | 0,26 | 8,16 |
| T12 | 0,41 | 12,11 |
| T13 | 0,46 | 12,46 |
| T14 | 0,37 | 10,63 |
| T15 | 0,48 | 14,85 |
| T16 | 0,33 | 7,29 |
| T17 | 0,38 | 8,13 |
| T18 | 0,49 | 16,10 |
| T19 | 0,27 | 11,29 |
| T20 | 0,44 | 12,01 |
| T21 | 0,36 | 13,37 |

Tablo 5: Minnesota İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Model Uyum İyiliği Değerleri

| Uyum İndeksi | Hesaplanan Değer | Kritik Değer | Uyum | Kaynak |
|---|------------------|--------------|------------------|---------------------------|
| χ^2/sd | 2,03 | <3 | İyi | Herbert, 1985 |
| Tahmin Hatalarının Ortalamasının Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA) | 0,042 | 0-1 | Kabul | Çokluk ve diğerleri, 2010 |
| İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index-GFI) | 0,95 | 0,90 | Mükemmel uyum | Kline, 2005 |
| Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index NNFI) | 0,93 | 0,95 | Kabul Edilebilir | Sümer, 2000 |
| Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index -CFI) | 0,95 | 0,95 | Mükemmel uyum | Hu ve Bentler, 1999 |
| Critical N (CN) | 378.44 | | | |

Modelin uyum iyiliğini gösteren önemli indeks ve yorumları Tablo 5'te verilmektedir. Tablo 5 incelendiğinde; modelin uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir.

LISREL programında, model uyumunu test etmek amacıyla incelenen ilk uyum indeksi Ki Kare (χ^2) değerinin serbestlik derecesine (sd) bölünmesiyle elde edilen değerdir. Şekil 1'de görülen modelin χ^2/sd değeri 2.03 olarak bulunmuştur. χ^2/sd değerinin 3'ten küçük bir değer olması model uyumunun iyi düzeyde olduğunu

göstermektedir³²². Model uyumunu test etmek amacıyla incelenen diğer bir uyum indeksi Tahmin Hatalarının Ortalamasının Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation- RMSEA) değeridir. Çalışmada DFA ölçüm modeline ilişkin RMSEA değerinin 0,042 olması da modelin genel uyumunun iyi olduğunu göstermektedir³²³. Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda “Minnesota İş Tatmin“ ölçeğinin faktör yapısının doğrulandığı görülmektedir.

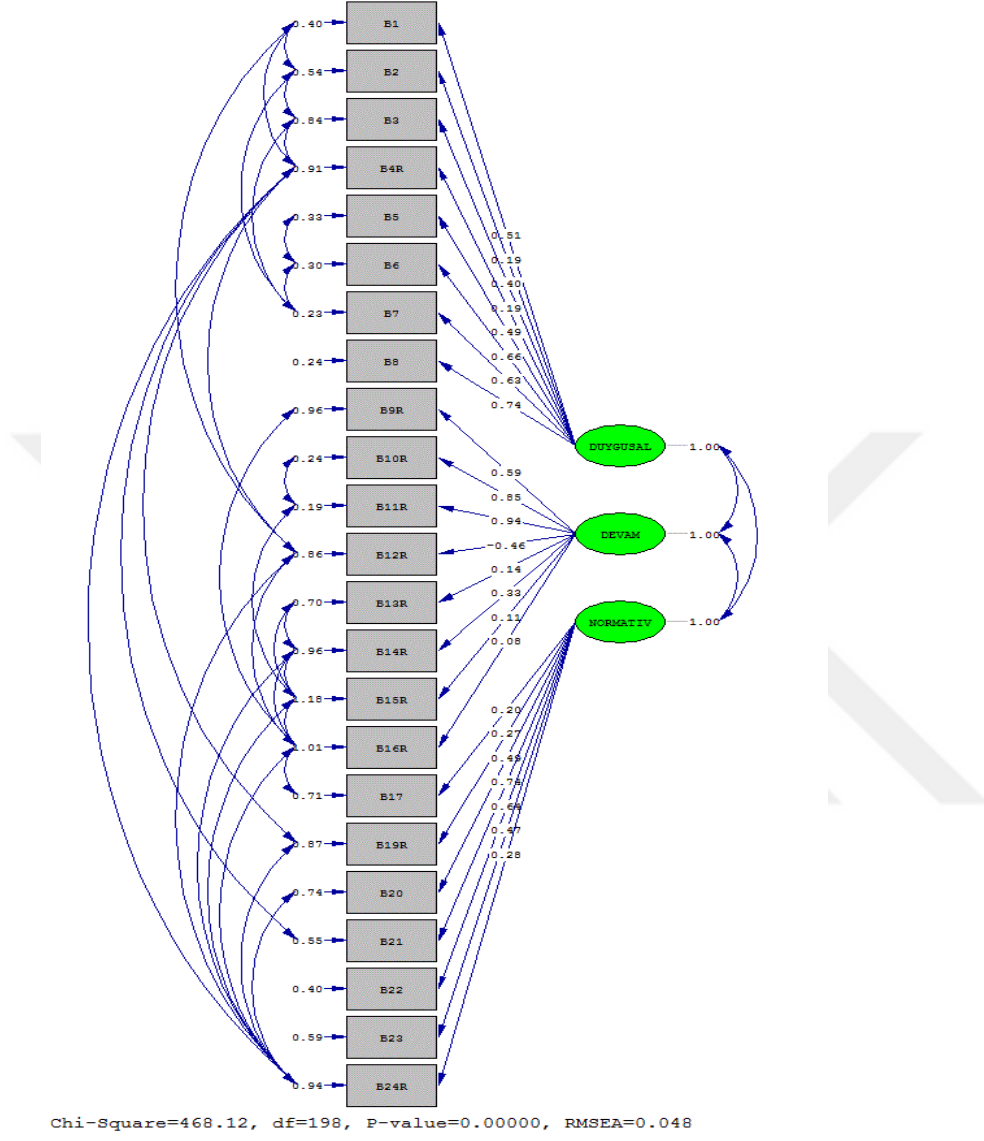
“Örgütsel Bağlılık” ölçeğinin üç boyutlu faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının tespit edilmesi amacıyla birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçlarına yönelik ölçüm modeli ve faktör yük değerleri Şekil 2’de görülmektedir.



³²² Herbert W. Marsh ve Dennis Hoxover, Application Of Confirmatory Factor Analysis To The Study Of Selfconcept: First And Higher Order Factor Models And Their Invariance Across Groups, **Psychological Bulletin**, Vol. 95, 1985.

³²³ Linda K. Muthénve Bengt Muthén, How To Use A Monte Carlo Study To Decide On Sample Size And Determine Power, **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**, Vol.9(4), 2000.

Şekil 2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktılarına İlişkin Ölçüm Modeli ve Faktör Yükleri



“Örgütsel Bağlılık” ölçeğinde her boyutu temsil eden maddelere ait faktör yük değerleri duygusal bağlılık boyutu için 0,19-0,74 arasında; devam bağlılığı boyutu için 0,08-0,94 arasında; normatif bağlılık boyutu için 0,20-0,74 arasındadır. Değişkenlere ilişkin T değerleri kabul edilebilir sınırlardadır. Ölçeğe ilişkin standart yük değerleri ve T değerleri Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Modeline İlişkin T Değerleri

| | Standart Yükler | T Değerleri |
|------|-----------------|-------------|
| B1 | 0,51 | 16,32 |
| B2 | 0,19 | 5,77 |
| B3 | 0,40 | 9,47 |
| B4R | 0,19 | 4,58 |
| B5 | 0,49 | 16,86 |
| B6 | 0,66 | 20,57 |
| B7 | 0,63 | 21,68 |
| B8 | 0,74 | 23,41 |
| B9R | 0,59 | 12,44 |
| B10R | 0,85 | 18,53 |
| B11R | 0,94 | 19,77 |
| B12R | -0,46 | -10,97 |
| B13R | 0,14 | 3,92 |
| B14R | 0,33 | 7,69 |
| B15R | 0,11 | 2,29 |
| B16R | 0,081 | 2,01 |
| B17 | 0,20 | 5,15 |
| B19R | 0,27 | 6,13 |
| B20 | 0,49 | 11,46 |
| B21 | 0,74 | 17,31 |
| B22 | 0,64 | 17,43 |
| B23 | 0,47 | 12,14 |
| B24R | 0,28 | 6,34 |

Tablo 7: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Model Uyum İyiliği Değerleri

| Uyum İndeksi | | Hesaplanan Değer | Kritik Değer | Uyum | Kaynak |
|---|----------------------|------------------|--------------|------------------|---------------------------|
| χ^2/sd | | 2,36 | <3 | İyi | Herbert, 1985 |
| Tahmin Ortalamasının (Root Mean Square Error of Approximation- RMSEA) | Hatalarının Karekökü | 0,048 | 0-1 | Kabul | Çokluk ve diğerleri, 2010 |
| İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index- GFI) | | 0,94 | 0,90 | Mükemmel uyum | Kline, 2005 |
| Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index NNFI) | | 0,92 | 0,95 | Kabul Edilebilir | Sümer, 2000 |
| Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index -CFI) | | 0,94 | 0,95 | Kabul Edilebilir | Sümer, 2000 |
| Critical N (CN) | | 331.82 | | | |

Modelin uyum iyiliğini gösteren önemli indeks ve yorumları Tablo 7’de verilmektedir. Tablo 7 incelendiğinde; modelin uyum indeksinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir.

LISREL programında, model uyumunu test etmek amacıyla incelenen ilk uyum indeksi Ki Kare (χ^2) değerinin serbestlik derecesine (sd) bölünmesiyle elde edilen değerdir. Şekil 2’de görülen modelin χ^2/sd değeri 2.36 olarak bulunmuştur. χ^2/sd değerinin 3’ten küçük bir değer olması model uyumunun iyi düzeyde olduğunu göstermektedir³²⁴. Model uyumunu test etmek amacıyla incelenen diğer bir uyum indeksi Tahmin Hatalarının Ortalamasının Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation- RMSEA) değeridir. Çalışmada DFA ölçüm modeline ilişkin RMSEA değerinin 0,048 olması da modelin genel uyumunun iyi olduğunu

³²⁴ Herbert W. Marsh ve Dennis Hoxover, Application Of Confirmatory Factor Analysis To The Study Of Selfconcept: First And Higher Order Factor Models And Their Invariance Across Groups, **Psychological Bulletin**, Vol. 95, 1985.

göstermektedir³²⁵. Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda “Örgütsel Bağlılık” ölçeğinin faktör yapısının doğrulandığı görülmektedir.

3.2.5. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Katılımcıların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini ortaya koyabilmek için tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmış; ifadelerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Söz konusu bulgular Tablo 8 ve Tablo 9’da sunulmaktadır.

Tablo 8: Katılımcıların İş Tatmini Düzeyleri

| İş Tatmini İfadeleri | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma |
|--|--------------------|----------------|
| 1. Çalışma saatlerinde sürekli işimle uğraşmak beni mutlu eder. | 3,9128 | ,89580 |
| 2. İşte bağımsız çalışabilme imkânına sahibim. | 2,5320 | 1,10909 |
| 3. İşte inisiyatif kullanabilme yetkisine sahibim. | 3,3871 | 1,00999 |
| 4. İşim bana çevremde saygınlık sağlar. | 4,1510 | ,72229 |
| 5. Yöneticimin (Sorumlu kaptanın/sorumlu kabin amirinin) yönetim şeklinden memnunum. | 3,6117 | ,79422 |
| 6. Yöneticim (Sorumlu kaptan/sorumlu kabin amiri) doğru kararlar verir. | 3,6581 | ,75774 |
| 7. İş etiğine uygun olmayan bir görevi yapmam. | 4,4631 | ,78020 |
| 8. İşimde sürekli kalabilme imkânına sahibim. | 3,4989 | ,98412 |
| 9. İşimde başkaları için birşeyler yapabilme fırsatına sahibim. | 4,1309 | ,74449 |
| 10. İnsanları yönlendirme fırsatına sahibim. | 4,0201 | ,71215 |
| 11. Bireysel becerilerimi kullanarak birşeyler yapabilme imkânına sahibim. | 3,9413 | ,76800 |
| 12. İşletme politikalarının (planlama, ücret, sosyal haklar | 3,7970 | ,87201 |

³²⁵ Linda K. Muthénve Bengt Muthén, How To Use A Monte Carlo Study To Decide On Sample Size And Determine Power, **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**, Vol. 9(4), 2000.

| | | | |
|-----|---|--------|---------|
| | vb.) uygulanış şeklinden memnunum. | | |
| 13. | Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir. | 4,0906 | ,77688 |
| 14. | İşimde ilerleme şansım vardır. | 4,0017 | ,77024 |
| 15. | İşimde kendi kararlarımı uygulama özgürlüğüm vardır. | 2,8101 | ,99032 |
| 16. | İşimde kendi yöntemlerimi kullanma fırsatım vardır. | 3,1127 | 1,02854 |
| 17. | Çalışma koşullarım iyidir. | 3,8453 | ,75122 |
| 18. | İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir. | 4,2752 | ,55741 |
| 19. | Yaptığım iş karşılığında takdir edilirim. | 3,7953 | ,84717 |
| 20. | Yaptığım işin sonrasında kendimi başarılı hissedirim. | 4,1762 | ,64104 |

Tablo 9: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

| | Örgütsel Bağlılık İfadeleri | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma |
|-----|--|---------------------------|-----------------------|
| 1. | İş hayatımın geri kalanını bu iş yerinde geçirmekten mutluluk duyacağım. | 3,9966 | ,81991 |
| 2. | İş yerimle ilgili konularda, tanıdığım diğer insanlarla fikir alışverişinde bulunmayı seviyorum. | 4,0688 | ,75613 |
| 3. | İş yerimdeki sorunları kendi sorunlarım gibi algılıyorum. | 3,5604 | 1,00321 |
| 4. | Bu iş yerine bağlı olduğum kadar, başka bir işyerine de bağlanabileceğim kanısındayım. | 2,8689 | ,98542 |
| 5. | İş yerimde kendimi "ailenin bir parçası" olarak görüyorum. | 3,9530 | ,75447 |
| 6. | Bu iş yerine duygusal olarak bağlı olduğumu düşünüyorum. | 3,8991 | ,86184 |
| 7. | Bu iş yerinin benim için özel bir anlamı var. | 4,0335 | ,78786 |
| 8. | İş yerime karşı çok sıkı bir ait olma duygusu içindeyim. | 3,8974 | ,88569 |
| 9. | Bu iş yerinden ayrıldığımda, başka bir iş yerinde karşılaşacağım sorunlar beni korkutuyor. | 2,7661 | 1,14677 |
| 10. | İstesem bile, bu iş yerinden ayrılmak, benim için çok zor olur. | 2,1510 | ,98425 |
| 11. | Bu iş yerinden ayrılma kararı alsam, hayatımdaki pek çok şey olumsuz etkilenir. | 2,3664 | 1,03723 |
| 12. | İş yerimden ayrılmak benim için büyük bir kayıp olmaz. | 3,6285 | 1,06030 |
| 13. | Bu iş yerinde çalışmaya devam etmem, işimde istekli olmam kadar, ihtiyacım olmasıyla da ilgilidir. | 2,1577 | ,84533 |

| | | | |
|-----|--|--------|---------|
| 14. | Bu iş yerinden ayrılmayı düşünene kadar fazla seçeneğim yok. | 2,9697 | 1,03668 |
| 15. | Bu iş yerinde kalmamın en ciddi nedenlerinden biri, alternative iş imkanlarının azlığıdır. | 2,9478 | 1,10870 |
| 16. | Bu iş yerinde, başka iş yerlerindeki zorlukların beni daha fazla özveriye zorlayacağını düşündüğüm için kalmaktayım. | 3,2588 | 1,03074 |
| 17. | Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum. | 3,5916 | ,86555 |
| 18. | İş değiştirmekte ahlaki açıdan bir sakınca görmüyorum. | 2,4756 | ,97567 |
| 19. | Bu iş yerinde sadakatin önemine duyduğum inanç nedeniyle kalmaktayım. | 3,0975 | ,98931 |
| 20. | Başka bir iş yerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olduğunu sanmıyorum. | 3,1887 | 1,05388 |
| 21. | Bana bir iş yerine sadık kalmanın iyi bir değer olduğu öğretilmiştir. | 3,7215 | ,89796 |
| 22. | İnsanların mesleki yaşamlarının tamamını aynı iş yerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi. | 3,2706 | ,90325 |
| 23. | Bence artık günümüzde “bir iş yerine bağlı” olmayı istemek anlamsız. | 3,2668 | 1,04245 |

Tablo 10: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Değerler

| Boyut ve Alt Boyutlar | Ortalama | SS | N |
|-----------------------|----------|--------|-----|
| İçsel Tatmin | 3,6780 | ,43826 | 596 |
| Dışsal Tatmin | 3,8844 | ,48536 | 596 |
| Genel İş Tatmini | 3,7606 | ,40873 | 596 |
| Duygusal Bağlılık | 3,7847 | ,54742 | 596 |
| Devam Bağlılığı | 2,7808 | ,54025 | 596 |
| Normatif Bağlılık | 3,2303 | ,54576 | 596 |

Tablo 10 incelendiğinde araştırmaya katılan havayolu çalışanlarının içsel tatmin alt boyutu ortalamasının 3,6780, dışsal tatmin alt boyutu ortalamasının 3,8844 ve genel iş tatmini alt boyutu ortalamasının 3,7606 olduğu görülmektedir. Ayrıca analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından duygusal bağlılık alt boyutu ortalaması 3,7847, devam bağlılığı alt boyutu ortalaması 2,7808 ve normatif bağlılık alt boyutu ortalaması 3,2303 olarak gerçekleşmiştir.

3.2.6. İş Tatminine İlişkin Farklılık Analizleri

Bu bölümde, çalışanların iş tatmin düzeylerinin demografik özelliklere bağlı olarak nasıl bir değişim gösterdiği incelenmiştir. Bu amaçla, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahipliği, yaş, eğitim durumu, görev ve çalışma süresi bağlamında grup karşılaştırmaları yapılmıştır.

3.2.6.1. Cinsiyet ve İş Tatmini

Katılımcıların iş tatmini ölçeğinin alt boyutlarına verdikleri yanıtların ortalamalarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği aşağıda yer alan hipotezlerin sınanması ile belirlenmeye çalışılmıştır. Havayolu kadın ve erkek çalışanlarının, iş tatmininin alt boyutları açısından puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin olarak aşağıda belirlenen hipotezler, Bağımsız Örneklem T Testi (Independent Samples T Test) ile analiz edilmiştir.

H₂: Havayolu çalışanlarının içsel iş tatmini cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₃: Havayolu çalışanlarının dışsal iş tatmini cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₄: Havayolu çalışanlarının genel iş tatmini cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 11: Katılımcıların İş Tatminlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin T Testi Sonuçları

| | Grup | N | Ort | Ss | T | P |
|------------------|-------|-----|--------|--------|------|------|
| İçsel Tatmin | Kadın | 384 | 3,6524 | ,41524 | ,017 | ,065 |
| | Erkek | 212 | 3,7244 | ,47464 | | |
| Dışsal Tatmin | Kadın | 384 | 3,8674 | ,47680 | ,387 | ,251 |
| | Erkek | 212 | 3,9151 | ,50016 | | |
| Genel İş Tatmini | Kadın | 384 | 3,7384 | ,39410 | ,133 | ,075 |
| | Erkek | 212 | 3,8007 | ,43203 | | |

Tablo 11’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan havayolu çalışanlarının içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatmini ortalamaları arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$). Analiz sonuçlarına göre H₂, H₃ ve H₄ hipotezleri reddedilmiştir.

3.2.6.2. Medeni Durum ve İş Tatmini

Katılımcıların iş tatmini ölçeğinin alt boyutlarına verdikleri yanıtların ortalamalarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği aşağıda yer alan hipotezlerin sınanması yolu ile belirlenmeye çalışılmıştır:

H₅: Havayolu çalışanlarının içsel iş tatmini medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H₆: Havayolu çalışanlarının dışsal iş tatmini medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H₇: Havayolu çalışanlarının genel iş tatmini medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Belirlenmiş olan hipotezler Bağımsız Örneklem T Testi (Independent Samples Test) ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 12’de sunulmaktadır.

Tablo 12: Katılımcıların İş Tatminlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T Testi Sonuçları

| | Grup | N | Ort | Ss | T | P |
|------------------|-------|-----|--------|--------|------|------|
| İçsel Tatmin | Evli | 182 | 3,7174 | ,41745 | ,245 | ,145 |
| | Bekar | 414 | 3,6607 | ,44649 | | |
| Dışsal Tatmin | Evli | 182 | 3,8761 | ,48500 | ,723 | ,784 |
| | Bekar | 414 | 3,8880 | ,48605 | | |
| Genel İş Tatmini | Evli | 182 | 3,7809 | ,39280 | ,313 | ,420 |
| | Bekar | 414 | 3,7516 | ,41568 | | |

Tablo 12’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan havayolu çalışanlarının içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatmini ortalamaları arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bağımsız Örneklem T-Testi analizi sonuçlarına göre H₅, H₆ ve H₇ hipotezleri red edilmiştir.

3.2.6.3. Çocuk Sahipliği ve İş Tatmini

Katılımcıların iş tatmini ölçeğinin alt boyutlarına verdikleri yanıtların ortalamalarının çocuk sahipliği durumuna göre farklılık gösterip göstermediği Bağımsız Örneklem T Testi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla aşağıda yer alan hipotezler sınanmıştır:

H₈: Havayolu çalışanlarının içsel iş tatmini çocuk sahipliği durumuna göre farklılık göstermektedir.

H₉: Havayolu çalışanlarının dışsal iş tatmini çocuk sahipliği durumuna göre farklılık göstermektedir.

H₁₀: Havayolu çalışanlarının genel iş tatmini çocuk sahipliği durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 13: Katılımcıların İş Tatminlerinin Çocuk Sahipliği Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T Testi Sonuçları

| | Grup | N | Ort | Ss | T | P |
|------------------|-------|-----|--------|--------|------|------|
| İçsel Tatmin | Evet | 87 | 3,7390 | ,42508 | ,702 | ,160 |
| | Hayır | 509 | 3,6676 | ,44003 | | |
| Dışsal Tatmin | Evet | 87 | 3,9310 | ,49700 | ,828 | ,332 |
| | Hayır | 509 | 3,8764 | ,48339 | | |
| Genel İş Tatmini | Evet | 87 | 3,8158 | ,41201 | ,854 | ,172 |
| | Hayır | 509 | 3,7511 | ,40782 | | |

Tablo 13'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan havayolu çalışanlarının içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatmini puan ortalamaları arasında çocuk sahipliği değişkenine göre gruplar anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$). Bağımsız Örneklem T-Testi analizi sonuçlarına göre H_8 , H_9 ve H_{10} hipotezleri red edilmiştir.

3.2.6.4. Yaş ve İş Tatmini

Katılımcıların iş tatmini ölçeğinin alt boyutlara verdikleri yanıtların ortalamalarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediği aşağıda yer alan hipotezlerin sınanması ile belirlenmeye çalışılmıştır. Havayolu çalışanlarının içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatmini ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin olarak aşağıda belirlenen hipotezler, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir.

H₁₁: Havayolu çalışanlarının içsel iş tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₁₂: Havayolu çalışanlarının dışsal iş tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₁₃: Havayolu çalışanlarının genel iş tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir.

Tablo 14: Katılımcıların İş Tatminlerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| | Grup | N | Ort | Ss | F | P |
|------------------|---------|-----|--------|--------|-------|------|
| İçsel Tatmin | 20-24 | 61 | 3,6957 | ,48325 | 1,181 | ,318 |
| | 25-29 | 322 | 3,6629 | ,42267 | | |
| | 30-34 | 157 | 3,6627 | ,45818 | | |
| | 35-39 | 41 | 3,8130 | ,43850 | | |
| | 40 üstü | 15 | 3,7222 | ,33580 | | |
| Dışsal Tatmin | 20-24 | 61 | 3,9775 | ,58296 | ,978 | ,419 |
| | 25-29 | 322 | 3,8904 | ,46677 | | |
| | 30-34 | 157 | 3,8400 | ,48160 | | |
| | 35-39 | 41 | 3,8933 | ,47808 | | |
| | 40 üstü | 15 | 3,8167 | ,50636 | | |
| Genel İş Tatmini | 20-24 | 61 | 3,8084 | ,47322 | ,839 | ,501 |
| | 25-29 | 322 | 3,7539 | ,39434 | | |
| | 30-34 | 157 | 3,7336 | ,41870 | | |
| | 35-39 | 41 | 3,8451 | ,39272 | | |
| | 40 üstü | 15 | 3,7600 | ,37474 | | |

Tablo 14'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan havayolu çalışanlarının içsel tatmin(F=1,181; p=0,318>0,05), dışsal tatmin(F=0,978; p=0,419>0,05) ve genel iş tatmini(F=0,839; p=0,501>0,05) ortalamaları arasında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Tek yönlü varyans (Anova) analizi sonuçlarına göre H₁₁, H₁₂ ve H₁₃ hipotezleri red edilmiştir.

3.2.6.5. Eğitim Durumu ve İş Tatmini

Katılımcıların iş tatmini ölçeğinin alt boyutlarına verdikleri yanıtların ortalamalarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği aşağıda yer alan hipotezlerin sınanması amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anova) ile belirlenmeye çalışılmıştır.

H₁₄: Havayolu çalışanlarının içsel iş tatmini eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H₁₅: Havayolu çalışanlarının dışsal iş tatmini eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H₁₆: Havayolu çalışanlarının genel iş tatmini eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 15: Katılımcıların İş Tatminlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| | Grup | N | Ort | Ss | F | P |
|------------------|------------|-----|--------|--------|-------|------|
| İçsel Tatmin | Lise | 43 | 3,8275 | ,41880 | 2,133 | ,095 |
| | Önlisans | 90 | 3,6863 | ,43670 | | |
| | Lisans | 386 | 3,6547 | ,43290 | | |
| | Lisansüstü | 77 | 3,7019 | ,46698 | | |
| Dışsal Tatmin | Lise | 43 | 3,9826 | ,56602 | 1,413 | ,238 |
| | Önlisans | 90 | 3,9458 | ,47258 | | |
| | Lisans | 386 | 3,8593 | ,46644 | | |
| | Lisansüstü | 77 | 3,8831 | ,53892 | | |
| Genel İş Tatmini | Lise | 43 | 3,8895 | ,42462 | 2,070 | ,103 |
| | Önlisans | 90 | 3,7901 | ,41172 | | |
| | Lisans | 386 | 3,7365 | ,39916 | | |
| | Lisansüstü | 77 | 3,7744 | ,43479 | | |

Tablo 15'e göre araştırmaya katılan havayolu çalışanlarının içsel tatmin ($F=2,133$; $p=0,095>0,05$), dışsal tatmin ($F=1,413$; $p=0,238>0,05$) ve genel iş tatmini ($F=2,070$; $p=0,103>0,05$) ortalamaları eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Tek yönlü varyans (Anova) analizi sonuçlarına göre H_{14} , H_{15} ve H_{16} hipotezi red edilmiştir.

3.2.6.6. Çalışan Görevi ve İş Tatmini

Katılımcıların iş tatmini ölçeğinin alt boyutlarına verdikleri yanıtların ortalamalarının çalışan görevi durumuna göre farklılık gösterip göstermediği Bağımsız Örneklem T Testi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla aşağıda yer alan hipotezler sınanmıştır:

H₁₇: Havayolu çalışanlarının içsel iş tatmini çalışılan göreve göre farklılık göstermektedir.

H₁₈: Havayolu çalışanlarının dışsal iş tatmini çalışılan göreve göre farklılık göstermektedir.

H₁₉: Havayolu çalışanlarının genel iş tatmini çalışılan göreve göre farklılık göstermektedir.

Tablo 16: Katılımcıların İş Tatminlerinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T Testi Sonuçları

| | Grup | N | Ort | Ss | T | P |
|------------------|--------------|-----|--------|--------|------|------|
| İçsel Tatmin | Kabin Amiri | 138 | 3,7440 | ,43009 | ,730 | ,044 |
| | Kabin Memuru | 458 | 3,6581 | ,43922 | | |
| Dışsal Tatmin | Kabin Amiri | 138 | 3,8832 | ,50300 | ,966 | ,973 |
| | Kabin Memuru | 458 | 3,8847 | ,48048 | | |
| Genel İş Tatmini | Kabin Amiri | 138 | 3,7996 | ,40744 | ,675 | ,200 |
| | Kabin Memuru | 458 | 3,7488 | ,40883 | | |

Tablo 16’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan havayolu çalışanlarının içsel tatmin alt boyutunda kabin amiri ve kabin memuru grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır($p<0,05$). Analiz sonuçları, içsel tatmin alt boyutunda kabin amirlerinin kabin memurlarına göre daha fazla tatmin olduğunu göstermektedir. Dışsal tatmin ve genel iş tatmini ortalamaları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre H_{17} hipotezi kabul edilmiş, H_{18} ve H_{19} hipotezleri red edilmiştir.

3.2.6.7. Çalışan Görev Süresi ve İş Tatmini

Katılımcıların iş tatmini ölçeğinin alt boyutlarına verdikleri yanıtların ortalamalarının çalışan görev süresine göre farklılık gösterip göstermediği aşağıda yer alan hipotezlerin sınanması yolu ile belirlenmeye çalışılmıştır:

H₂₀: Havayolu çalışanlarının içsel iş tatmini çalışan görev süresine göre farklılık göstermektedir.

H₂₁: Havayolu çalışanlarının dışsal iş tatmini çalışan görev süresine göre farklılık göstermektedir.

H₂₂: Havayolu çalışanlarının genel iş tatmini çalışan görev süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 17: Katılımcıların İş Tatminlerinin Çalışan Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| | Grup | N | Ort | Ss | F | P |
|------------------|-------------|-----|--------|--------|-------|------|
| İçsel Tatmin | 2 yıl altı | 192 | 3,7762 | ,43090 | 7,213 | ,001 |
| | 2-4 yıl | 181 | 3,5460 | ,42733 | | |
| | 4-6 yıl | 71 | 3,5951 | ,40539 | | |
| | 6-8 yıl | 57 | 3,7690 | ,45235 | | |
| | 8-10 yıl | 38 | 3,6732 | ,41661 | | |
| | 10 yıl üstü | 57 | 3,7822 | ,42221 | | |
| Dışsal Tatmin | 2 yıl altı | 192 | 4,0169 | ,51962 | 5,881 | ,001 |
| | 2-4 yıl | 181 | 3,7677 | ,41755 | | |
| | 4-6 yıl | 71 | 3,8151 | ,45555 | | |
| | 6-8 yıl | 57 | 3,9518 | ,49425 | | |
| | 8-10 yıl | 38 | 3,8092 | ,49383 | | |
| | 10 yıl üstü | 57 | 3,8772 | ,48785 | | |
| Genel İş Tatmini | 2 yıl altı | 192 | 3,8725 | ,42548 | 8,014 | ,001 |
| | 2-4 yıl | 181 | 3,6347 | ,37211 | | |
| | 4-6 yıl | 71 | 3,6831 | ,36878 | | |
| | 6-8 yıl | 57 | 3,8421 | ,41735 | | |
| | 8-10 yıl | 38 | 3,7276 | ,38585 | | |
| | 10 yıl üstü | 57 | 3,8202 | ,39628 | | |

Tablo 17’de yer alan Anova testi sonuçları incelendiğinde grupların içsel tatmin alt boyutu ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir ($F=7,213$; $p=,001<,05$). İçsel tatmin alt boyutuna ilişkin farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden Scheffe testi uygulanmış ve çalışma süresi 2 yıl altı olan havayolu çalışanlarının içsel tatmin puanlarının ($3,7762\pm,43090$), çalışma süresi 2-4 yıl ($3,5460\pm,42733$) ve 4-6 yıl ($3,5951\pm,40539$) olan çalışanların içsel tatmin puanlarından yüksek olduğu görülmüştür. İşe yeni başlayan ve daha az çalışma süresine sahip olan çalışanların 2-6 yıl arasında çalışma süresine sahip olan çalışanlardan daha yüksek bir içsel tatmini bulunmaktadır. Çalışma süresi 2-4 yıl olan havayolu çalışanlarının içsel tatmin puanları ($3,5460\pm,42733$), çalışma süresi 6-8 yıl ($3,7690\pm,45235$) ve 10 yıl üstü ($3,7822\pm,42221$) olan çalışanların içsel tatmin puanlarından düşük bulunmuştur.

Dışsal tatmin alt boyutu incelendiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir ($F=5,881$; $p=,001<,05$). Çalışma süresi 2 yıl altı olan havayolu çalışanlarının dışsal tatmin puanları ($4,0169\pm,51962$), çalışma süresi 2-4 yıl ($3,7677\pm,41755$) ve 4-6 yıl ($3,8151\pm,45555$) olan çalışanların dışsal tatmin puanlarından yüksek olduğu görülmüştür.

Genel iş tatmini sonuçları incelendiğinde; çalışanların iş tatmini ortalamalarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=8,014$; $p=,001<,05$). Çalışma süresi 2 yıl altı olan havayolu çalışanlarının genel iş tatmin puanları ($3,8725\pm,42548$), çalışma süresi 2-4 yıl ($3,6347\pm,37211$) ve 4-6 yıl ($3,6831\pm,36878$) olan çalışanların genel iş tatmin puanlarından yüksek bulunmuştur. Çalışma süresi 2-4 yıl olan havayolu çalışanlarının genel iş tatmin puanları ($3,6347\pm,37211$), çalışma süresi 6-8 yıl ($3,8421\pm,41735$) ve 10 yıl üstü ($3,8202\pm,39628$) olan çalışanların genel iş tatmin puanlarından düşük bulunmuştur. Tek yönlü varyans (Anova) analizi sonuçlarına göre H_{20} , H_{21} ve H_{22} hipotezleri kabul edilmiştir.

3.2.7. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Farklılık Analizleri

Havayolu çalışanlarının demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılıklarının farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgulara bu başlık altında yer verilmiştir. Havayolu çalışanlarının örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında araştırılmıştır.

3.2.7.1. Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık

Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarına verdikleri yanıtların ortalamalarının cinsiyet durumuna göre farklılık gösterip göstermediği aşağıda yer alan hipotezlerin sınanması yolu ile belirlenmeye çalışılmıştır:

H₂₃: Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₂₄: Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₂₅: Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Yukarıda yer alan hipotezler Bağımsız Örneklem T Testi (Independent Samples Test) ile analiz edilerek Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18: Katılımcıların Örgütsel Bağlılıklarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T Testi Sonuçları

| | Grup | N | Ort | Ss | T | P |
|-------------------|-------|-----|--------|--------|------|------|
| Duygusal Bağlılık | Kadın | 384 | 3,7687 | ,50836 | ,000 | ,363 |
| | Erkek | 212 | 3,8137 | ,61207 | | |
| Devam Bağlılığı | Kadın | 384 | 2,7839 | ,53487 | ,306 | ,847 |
| | Erkek | 212 | 2,7750 | ,55109 | | |
| Normatif Bağlılık | Kadın | 384 | 3,2265 | ,53151 | ,243 | ,819 |
| | Erkek | 212 | 3,2372 | ,57190 | | |

Tablo 18’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$). Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre H₂₃, H₂₄ ve H₂₅ hipotezleri red edilmiştir.

3.2.7.2. Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık

Medeni durum değişkenine göre araştırmaya katılan havayolu çalışanlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarının farklılaşp farklılaşmadığına aşağıda yer alan hipotezlerin sınanması yolu ile Bağımsız Örneklem T Testi (Independent Sample Test) ile bakılmıştır.

H₂₆: Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H₂₇: Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H₂₈: Havayolu çalışanlarının bağlılık düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Tablo 19: Katılımcıların Örgütsel Bağlılıklarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T Testi Sonuçları

| | Grup | N | Ort | Ss | t | P |
|-------------------|-------|-----|--------|--------|------|------|
| Duygusal Bağlılık | Evli | 182 | 3,7876 | ,51580 | ,176 | ,933 |
| | Bekar | 414 | 3,7835 | ,56135 | | |
| Devam Bağlılığı | Evli | 182 | 2,7559 | ,53609 | ,458 | ,457 |
| | Bekar | 414 | 2,7917 | ,54235 | | |
| Normatif Bağlılık | Evli | 182 | 3,2128 | ,54224 | ,972 | ,605 |
| | Bekar | 414 | 3,2380 | ,54778 | | |

Tablo 19’ da araştırmaya katılan havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ortalamaları arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Analiz sonuçlarına göre H_{26} , H_{27} ve H_{28} hipotezi red edilmiştir.

3.2.7.3. Çocuk Sahipliği ve Örgütsel Bağlılık

Katılımcıların çocuk sahibi olma durumuna ilişkin örgütsel bağlılık alt boyut ortalamalarının farklılık gösterip göstermediği Bağımsız Örneklem T Testi (Independent Samples Test) ile belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla aşağıda yer alan hipotezler sınanmıştır:

H₂₉: Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri çocuk sahipliği durumuna göre farklılık göstermektedir.

H₃₀: Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri çocuk sahipliği durumuna göre farklılık göstermektedir.

H₃₁: Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri çocuk sahipliği durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 20: Katılımcıların Örgütsel Bağlılıklarının Çocuk Sahipliği Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T Testi Sonuçları

| | Grup | N | Ort | Ss | t | P |
|-------------------|-------|-----|--------|--------|------|------|
| Duygusal Bağlılık | Evet | 87 | 3,8329 | ,51769 | ,356 | ,375 |
| | Hayır | 509 | 3,7765 | ,55240 | | |
| Devam Bağlılığı | Evet | 87 | 2,6914 | ,59734 | ,298 | ,095 |
| | Hayır | 509 | 2,7960 | ,52900 | | |
| Normatif Bağlılık | Evet | 87 | 3,2381 | ,50091 | ,223 | ,886 |
| | Hayır | 509 | 3,2290 | ,55351 | | |

Tablo 20’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ortalamaları çocuk sahipliği değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre H_{29} , H_{30} ve H_{31} hipotezi red edilmiştir.

3.2.7.4. Yaş ve Örgütsel Bağlılık

Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarına verdikleri yanıtların ortalamalarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği aşağıda yer alan hipotezlerin sınanması ile belirlenmeye çalışılmıştır. Havayolu çalışanlarının, örgütsel bağlılık alt boyutları açısından puan ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığına tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile bakılmıştır.

H₃₂: Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₃₃: Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₃₄: Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

Tablo 21: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| | Grup | N | Ort | Ss | F | p |
|-------------------|---------|-----|--------|--------|-------|------|
| Duygusal Bağlılık | 20-24 | 61 | 3,9710 | ,59583 | 2,450 | ,045 |
| | 25-29 | 322 | 3,7597 | ,52540 | | |
| | 30-34 | 157 | 3,7498 | ,57031 | | |
| | 35-39 | 41 | 3,8689 | ,48650 | | |
| | 40 üstü | 15 | 3,7000 | ,61383 | | |
| Devam Bağlılığı | 20-24 | 61 | 2,7649 | ,53852 | ,973 | ,422 |
| | 25-29 | 322 | 2,7829 | ,51666 | | |
| | 30-34 | 157 | 2,8245 | ,56231 | | |
| | 35-39 | 41 | 2,6463 | ,58890 | | |
| | 40 üstü | 15 | 2,7083 | ,66760 | | |
| Normatif Bağlılık | 20-24 | 61 | 3,3817 | ,48845 | 1,563 | ,183 |
| | 25-29 | 322 | 3,2191 | ,55932 | | |
| | 30-34 | 157 | 3,2020 | ,55424 | | |
| | 35-39 | 41 | 3,2509 | ,46377 | | |
| | 40 üstü | 15 | 3,0952 | ,54175 | | |

Tablo 21’de yer alan Anova testi sonuçları incelendiğinde grupların duygusal bağlılık alt boyutu ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir($F=2,450$; $p=0,045<0,05$). Ancak duygusal bağlılık alt boyutuna ilişkin farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post-Hoc testlerinden Scheffe testi uygulanmış ve 0,05 önem düzeyinde grupların ortalamaları arasında önemli bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Anova testi sonuçlarında; devam bağlılığı($F=0,973$; $p=0,22>0,05$) ve normatif bağlılık($F=1,563$; $p=0,183>0,05$) ortalamalarının yaş değişkenine göre grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre H_{32} ve H_{33} ve H_{34} hipotezi red edilmiştir.

3.2.7.5. Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık

Katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyutlarının eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesinde aşağıda yer alan hipotezlerin sınanması amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

H₃₅: Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H₃₆: Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H₃₇: Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 22: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| | Grup | N | Ort | Ss | F | p |
|-------------------|------------|-----|--------|--------|-------|------|
| Duygusal Bağlılık | Lise | 43 | 3,8605 | ,61794 | 1,136 | ,334 |
| | Önlisans | 90 | 3,8609 | ,50647 | | |
| | Lisans | 386 | 3,7665 | ,53779 | | |
| Devam Bağlılığı | Lisansüstü | 77 | 3,7446 | ,59676 | ,162 | ,922 |
| | Lise | 43 | 2,7889 | ,66660 | | |
| | Önlisans | 90 | 2,8060 | ,52725 | | |
| | Lisans | 386 | 2,7697 | ,52125 | | |
| Normatif Bağlılık | Lisansüstü | 77 | 2,8022 | ,57935 | 3,016 | ,029 |
| | Lise | 43 | 3,3389 | ,55154 | | |
| | Önlisans | 90 | 3,3413 | ,51516 | | |
| | Lisans | 386 | 3,2146 | ,53258 | | |
| | Lisansüstü | 77 | 3,1187 | ,61724 | | |

Tablo 22’de yer alan Anova testi sonuçları incelendiğinde araştırmaya katılan havayolu çalışanlarının eğitim değişkenine göre duygusal bağlılık(F=1,136; p=0,334>0,05) ve devam bağlılığı(F=0,162; p=0,922) ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

Ancak Anova testi sonuçlarında; normatif bağlılık(F=3,016; p=0,029<0,05) grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmele birlikte hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemek amacıyla Post-Hoc testlerinden Scheffe testine bakıldığında 0,05 önem düzeyinde grupların ortalamaları arasında önemli bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Bu durumda H₃₅, H₃₆ ve H₃₇ hipotezleri red edilmiştir.

3.2.7.6. Çalışan Görevi ve Örgütsel Bağlılık

Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarına verdikleri yanıtların ortalamalarının çocuk sahipliği durumuna ilişkin farklılık gösterip göstermediği Bağımsız Örneklem T Testi (Independent Samples Test) ile belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla aşağıda yer alan hipotezler sınanmıştır:

H₃₈: Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri çalışılan göreve göre farklılık göstermektedir.

H₃₉: Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri çalışılan göreve göre farklılık göstermektedir.

H₄₀: Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri çalışılan göreve göre farklılık göstermektedir.

Tablo 23: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T Testi Sonuçları

| | Grup | N | Ort | Ss | t | P |
|-------------------|--------------|-----|--------|--------|------|------|
| Duygusal Bağlılık | Kabin Amiri | 138 | 3,8134 | ,52520 | ,563 | ,483 |
| | Kabin Memuru | 458 | 3,7761 | ,55420 | | |
| Devam Bağlılığı | Kabin Amiri | 138 | 2,7518 | ,57827 | ,357 | ,473 |
| | Kabin Memuru | 458 | 2,7895 | ,52861 | | |
| Normatif Bağlılık | Kabin Amiri | 138 | 3,1698 | ,57857 | ,318 | ,137 |
| | Kabin Memuru | 458 | 3,2486 | ,53480 | | |

Tablo 23'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ortalamaları arasında görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$). Analiz sonuçlarına göre H_{38} , H_{39} ve H_{40} hipotezleri red edilmiştir.

3.2.7.7. Çalışan Görev Süresi ve Örgütsel Bağlılık

Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarına verdikleri yanıtların ortalamalarının görev süresine göre farklılaşp farklılaşmadığı aşağıda yer alan

hipotezlerin sınanması amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile belirlenmeye çalışılmıştır.

H₄₁: Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri çalışan görev süresine göre farklılık göstermektedir.

H₄₂: Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri çalışan görev süresine göre farklılık göstermektedir.

H₄₃: Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri çalışan görev süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 24: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Çalışan Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| | Grup | N | Ort | Ss | F | P |
|-------------------|-------------|-----|--------|--------|-------|------|
| Duygusal Bağlılık | 2 yıl altı | 192 | 3,9426 | ,54838 | 6,856 | ,001 |
| | 2-4 yıl | 181 | 3,6552 | ,50347 | | |
| | 4-6 yıl | 71 | 3,6408 | ,53741 | | |
| | 6-8 yıl | 57 | 3,7610 | ,62824 | | |
| | 8-10 yıl | 38 | 3,8947 | ,45445 | | |
| | 10 yıl üstü | 57 | 3,7939 | ,52583 | | |
| Devam Bağlılığı | 2 yıl altı | 192 | 2,8114 | ,52203 | 1,658 | ,143 |
| | 2-4 yıl | 181 | 2,7496 | ,53326 | | |
| | 4-6 yıl | 71 | 2,8292 | ,52451 | | |
| | 6-8 yıl | 57 | 2,8816 | ,57932 | | |
| | 8-10 yıl | 38 | 2,6053 | ,54488 | | |
| | 10 yıl üstü | 57 | 2,7325 | ,58221 | | |
| Normatif Bağlılık | 2 yıl altı | 192 | 3,3311 | ,53268 | 2,289 | ,045 |
| | 2-4 yıl | 181 | 3,1799 | ,53465 | | |
| | 4-6 yıl | 71 | 3,1449 | ,55565 | | |
| | 6-8 yıl | 57 | 3,1654 | ,66118 | | |
| | 8-10 yıl | 38 | 3,2820 | ,52461 | | |
| | 10 yıl üstü | 57 | 3,1880 | ,46146 | | |

Tablo 24'te yer alan Anova testi sonuçları incelendiğinde grupların duygusal bağlılık alt boyutu ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır($F=6,856$; $p=,001<,05$). Duygusal bağlılık alt boyutuna ilişkin farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden Scheffe testi uygulanmış ve çalışma süresi 2 yıl altı olan havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık puanları($3,9426\pm,54838$), çalışma süresi 2-4

yıl(3,6552±,50347) ve 4-6 yıl(3,6408±,53741) olan çalışanların duygusal bağlılık puanlarından yüksek olduğu görülmüştür.

Devam bağlılığı alt boyutu analiz sonuçları incelendiğinde grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür.

Anova testi sonuçlarında; grupların normatif bağlılık alt boyutu ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır(F=2,289; p=0,045<0,05). Ancak farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post-Hoc testlerinden Scheffe testi uygulanmış ve 0,05 önem düzeyinde grupların ortalamaları arasında önemli bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre H₄₁ hipotezi kabul edilmiş, H₄₂ ve H₄₃ hipotezleri red edilmiştir.

3.2.8. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bir analiz tekniğidir. Söz konusu değişkenlerin sürekli değişken olması ve verilerin normal dağılım göstermesi durumunda değişkenler arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile belirlenmektedir³²⁶. Yapılan korelasyon analizi sonucunda korelasyon katsayısı “r” ile gösterilmektedir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer alır. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğunu gösterirken, katsayının -1 olması ise değişkenler arasında mükemmel bir ilişki olduğunu fakat bu ilişkinin ters yönlü olduğunu ifade etmektedir. Katsayının sıfır olması durumunda ise değişkenler arasında belli bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir³²⁷.

Ayrıca bu katsayı 0-0,25 arasında ise ilişkinin çok zayıf olduğunu, 0,26-0,49 arasında ise zayıf, 0,50-0,69 arasında orta, 0,70-0,89 arasında yüksek, 0,90-1,00 arasında ise çok yüksek olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2008: 90). Çalışmada iş tatmini boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 25’te yer almaktadır.

³²⁶ Ural ve Kılıç, s. 247.

³²⁷ Altunışık ve diğerleri, s. 228.

Çalışmada korelasyon analizi ile aşağıda yer alan hipotezler test edilmiştir:

H₁: Havayolu çalışanlarının iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄₄: Havayolu çalışanlarının iş tatmini ile duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄₅: Havayolu çalışanlarının iş tatmini ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄₆: Havayolu çalışanlarının iş tatmini ile normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 25’te iş tatmini alt boyutları ve genel iş tatmini ile örgütsel bağlılığın boyutları arasındaki korelasyonel ilişki gösterilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre içsel tatmin ile dışsal tatmin, genel iş tatmini, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$). Fakat içsel tatmin ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p > 0,05$). İçsel tatmin alt boyutunun, dışsal tatmin alt boyutu ($r = 0,590$; $p < 0,05$) ve duygusal bağlılık alt boyutu ($r = 0,516$; $p < 0,05$) ile aralarında orta, pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İçsel tatmin ile genel iş tatmini arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,924$; $p < 0,05$). Bununla birlikte içsel tatmin ile normatif bağlılık arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,257$; $p < 0,05$).

Tablo 25: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

| | | İçsel Tatmin | Dışsal Tatmin | Genel İş Tatmini | Duygusal Bağlılık | Devam Bağlılığı | Normatif Bağlılığı |
|------------------|---|--------------|---------------|------------------|-------------------|-----------------|--------------------|
| İçsel Tatmin | R | 1 | ,590** | ,924** | ,516** | -,035 | ,257** |
| | P | | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,398 | 0,001 |
| Dışsal Tatmin | R | | | ,854** | ,600** | -,020 | ,391** |
| | P | | | 0,001 | 0,001 | 0,618 | 0,001 |
| Genel İş Tatmini | R | | | | ,617** | -,032 | ,351** |
| | P | | | | 0,001 | 0,435 | 0,001 |

Dışsal tatmin alt boyutu incelendiğinde, dışsal tatmin ile genel iş tatmini, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($p<0,05$). Fakat dışsal tatmin ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır($p>0,05$). Dışsal tatmin alt boyutunun genel iş tatmini($r=0,854$; $p<0,05$) ve duygusal bağlılık alt boyutu($r=0,600$; $p<0,05$) ile arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Fakat dışsal tatmin ile normatif bağlılık arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($r=0,391$; $p<0,05$).

Analiz sonuçlarına göre; genel iş tatmini ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($p<0,05$). Fakat genel iş tatmini ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır($p>0,05$). Genel iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında orta, pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($r=0,617$; $p<0,05$). Genel iş tatmini ile normatif bağlılık arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($r=0,351$; $p<0,05$).

Örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki korolasyonel ilişki incelendiğinde; duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında orta, pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($r=0,518$; $p<0,05$). Devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında çok zayıf, negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır($r=-0,176$; $p<0,05$). Fakat duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır($p>0,05$).

“Korelasyon analizi sonucunda H_{44} ve H_{46} hipotezleri kabul edilirken H_{45} hipotezi red edilmiştir.”

Buna göre iş tatmini ile devam bağlılığı dışında, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Böylece “Havayolu çalışanlarının iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır” şeklinde ifade edilen çalışmanın temel hipotezi (H_1) kabul edilmiştir.

3.2.9. Bağlılık Unsurlarının İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisi

Regresyon analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ve yönünün belirlenmesi için yapılan bir analizdir. Bu analizde hangi değişkenlerin dikkate alınacağına karar vermek için anlamlılık (p) düzeylerine bakılması gerekmektedir. Anlamlılık düzeyi 0,001 altında gerçekleşen değişkenlerin

gücü oldukça yüksektir. Bununla birlikte 0,01 ve 0,05 altında olan anlamlılık düzeyleri ise orta ve düşük olarak değerlendirilmektedir. Analiz sonucunda belirlenen anlamlılık düzeyi 0,05 üzerinde olanların ise güçlü bir etkisinin bulunmadığı ve değerlendirme dışı tutulması gerekmektedir³²⁸.

Çalışmada, havayolu çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla “Çoklu Regresyon Analizi” yapılmıştır. Regresyon analizleri ile ilgili oluşturulan hipotez ve hipotezin sınanmasına ilişkin sonuçlar şu şekildedir:

H₄₇: Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri içsel tatmin düzeylerini etkilemektedir.

H₄₈: Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri içsel tatmin düzeylerini etkilemektedir.

H₄₉: Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri içsel tatmin düzeylerini etkilemektedir.

H₅₀: Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri dışsal tatmin düzeylerini etkilemektedir.

H₅₁: Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri dışsal tatmin düzeylerini etkilemektedir.

H₅₂: Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri dışsal tatmin düzeylerini etkilemektedir.

H₅₃: Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri genel iş tatmin düzeylerini etkilemektedir.

H₅₄: Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri genel iş tatmin düzeylerini etkilemektedir.

H₅₅: Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri genel iş tatmin düzeylerini etkilemektedir.

³²⁸ Metin Kozak, **Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayın Teknikleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014, s. 154.

Tablo 26: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının İçsel Tatmin Üzerine Etkisi

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | β | T | P | F | Model (p) | R ² |
|------------------|-------------------|---------|--------|------|---------|-----------|----------------|
| İçsel Tatmin | Duygusal Bağlılık | 0,516 | 14,667 | ,001 | 215,120 | 0,001 | ,266 |

Tablo 26’da yer alan çoklu regresyon modeli sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı olduğu görülmektedir(F=215,120; p=0,001<0.05; R²=0,266). Her bir değişkenin anlamlılığına işaret eden “p” değerleri incelendiğinde çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin içsel tatmin düzeyini artırdığı görülmektedir($\beta=0,516$; p=0,001<0.05). Çalışanların devam bağlılığı düzeyi(p=0,916>0,05) ve normatif bağlılık düzeyi(p=0,729>0.05) ise içsel tatmin düzeyini etkilememektedir. Bu nedenle H₄₇ hipotezi kabul edilirken H₄₈ ve H₄₉ hipotezleri red edilmiştir.

Tablo 27: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Dışsal Tatmin Üzerine Etkisi

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | β | T | p | F | Model (p) | R ² |
|------------------|-------------------|---------|--------|------|---------|-----------|----------------|
| Dışsal Tatmin | Duygusal Bağlılık | 0,543 | 14,240 | ,000 | 173,296 | 0,004 | ,369 |
| | Normatif Bağlılık | 0,110 | 2,887 | ,004 | | | |

Tablo 27’de görülen analiz sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı olduğu görülmektedir(F=173,296; p=0,004<0.05; R²=0,369). “p” değerleri incelendiğinde çalışanların duygusal bağlılık($\beta=0,543$; p=0,000<0.05) ve normatif bağlılık($\beta=0,110$; p=0,004<0.05) düzeylerinin dışsal tatmin düzeyini artırdığı görülmektedir. Çalışanların devam bağlılığı düzeyi ise dışsal tatmin düzeyini etkilememektedir(p=0,222>0,05). Bu nedenle H₅₀ ve H₅₂ hipotezleri kabul edilirken ve H₅₁ hipotezi red edilmiştir.

Tablo 28: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Genel İş Tatmini Üzerine Etkisi

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | β | T | p | F | Model (p) | R^2 |
|------------------|-------------------|---------|--------|------|---------|-----------|-------|
| Genel Tatmin | Duygusal Bağlılık | 0,617 | 19,095 | ,001 | 364,615 | 0,001 | ,380 |

Tablo 28’de yer alan çoklu regresyon modeli sonuçları incelendiğinde modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir($F=364,615$; $p=0,001<0.05$; $R^2=0,380$). Çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin genel iş tatmin düzeyini artırdığı görülmektedir($\beta=0,617$; $p=0,001<0.05$). Çalışanların devam bağlılığı düzeyi ($p=0,667>0.05$) ve normatif bağlılık düzeyi ($p=254>0.05$) ise genel iş tatmin düzeyini etkilememektedir. Bu nedenle H_{53} hipotezi kabul edilirken, H_{54} ve H_{55} hipotezleri red edilmiştir.

SONUÇ

Havayolu çalışanlarının iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılan bu araştırmada, havayolu çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılıklarının da yüksek düzeyde olduğu görülürken, devam bağlılığı ve normatif bağlılıklarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda havayolu çalışanlarının yaş, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sahibi olma ve görev değişkenlerine göre; iş tatmini, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkları istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmamaktadır. Havayolu erkek ve kadın çalışanlarının iş tatmini düzeyleri anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Ayrıca cinsiyet değişkeni açısından çalışanların örgütsel bağlılıkları incelendiğinde anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Kadın ve erkek çalışanların beklentileri her ne kadar farklı olsa da yapılan işten elde edilen değişik faydalar cinsiyetler arasında aynı tatmin ve örgütsel bağlılık duygusunu kazanmalarını destekleyici rol oynamaktadır.

Havayolu çalışanlarının medeni durum değişkenine göre iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları incelendiğinde; evli ve bekar çalışanların medeni durumunun iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerinde bir farklılık göstermediği gözlenmiştir. Bu durum havayolu çalışanlarının, düzensiz gibi görünen fakat kendi içerisinde belli bir düzene sahip çalışma şartlarının, onları sosyal hayattan soyutlamadığını göstermektedir. Havayolu çalışanlarının sosyal hayatlarına da yeterli vakit ayırabildiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu sayede medeni durum değişkenine göre çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık oluşmamaktadır.

Verilerin analizinde havayolu çalışanlarının çocuk sahibi olan ve çocuk sahibi olmayan çalışanlar arasında iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ayrıca havayolu çalışanlarının çocuk sahibi olan ve çocuk sahibi olmayan çalışanlar arasında örgütsel bağlılık alt boyutları olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında da anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Evinde ailesi ve çocukları ile vakit geçirmek her ebeveynin en

doğal hakkıdır. Bunun için çocuk sahibi olan çalışanların işte vakit geçirmek yerine evde vakit geçirmek isteyecekleri düşünülebilir. Fakat çocuklarının ihtiyaçlarını karşılamak nedeniyle çalışmak zorunda olan çalışanların, çocuk sahibi olmayan çalışanlar ile arasında farklılık oluşturacak tatmin ve bağlılık düzeyi yaratmamaktadır.

Havayolu çalışanlarının yaş değişkenine göre iş tatmini düzeyleri incelendiğinde; anlamlı derecede farklılaşmamaktadır. Bununla birlikte havayolu çalışanlarının yaş değişkenine göre örgütsel bağlılıkları incelendiğinde de anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkları için yaş grupları arasında farklılaşma bulunmamaktadır.

Havayolu çalışanlarının eğitim durumu değişkenine göre iş tatmini düzeyleri incelendiğinde; anlamlı derecede farklılaşmadığı görülmüştür. Bununla birlikte havayolu çalışanlarının eğitim durumu değişkenine göre örgütsel bağlılıkları incelendiğinde de anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkları için eğitim grupları arasında farklılaşma bulunmamaktadır. Havacılık sektöründe çalışanların farklı eğitim dallarına ve meslek kollarına sahip olması çalışanları eğitim durumuna göre farklılaştırmaktadır. Fakat terfi olanakları üzerinde eğitim durumu değil kıdemin etkili olması nedeniyle eğitim durumunun, havayolu çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını etkilemediği söylenebilir.

Havayolu çalışanlarının görev değişkenine göre iş tatmini incelendiğinde; dışsal tatmin ve genel tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaz iken, kabin amirlerinin kabin memurlarına göre daha fazla içsel tatmine sahip olduğu görülmektedir. Kıdem esasına göre çalışanlar arasında statünün yükselmesi, prestijin artmasına ve dolayısıyla iş tatmininin artmasına etki etmektedir. Bununla birlikte örgütsel bağlılık alt boyutları olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri çalışılan göreve göre farklılaşmamaktadır.

Havayolu çalışanlarının çalışma süreleri değişkenine göre iş tatmini incelendiğinde; içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 2 yıl altı çalışma deneyimine sahip olan çalışanlar 2-4 yıl ve 4-6 yıl süre ile çalışanlardan daha yüksek iş tatminine sahiptirler. İşinden memnun olmayan çalışanların örgütte uzun süre kalmak istemeyeceği göz

önünde bulundurulursa, çalışma süreleri bir bakıma iş tatmini ve örgüt bağlılığının göstergesi durumundadır. Buna göre örgütte çalışmaya başladıktan 2 yıl sonra iş tatmini ve bağlılık düzeylerinin azalmaya başladığı dikkat çekmektedir. Ayrıca genel iş tatmin düzeyleri incelendiğinde; çalışma süresi 2-4 yıl olan havayolu çalışanlarının genel iş tatmin puanları, çalışma süresi 6-8 yıl ve 10 yıl üstü olan çalışanların genel iş tatmin puanlarından düşük bulunmuştur. Yeni işe başlayan çalışanların iş tatmin düzeyleri yüksek görülürken, örgütte çalışmaya başladıktan 2 yıl sonra iş tatmini ve bağlılık düzeylerinin azalmaya başladığı dikkat çekmektedir.

İşe yeni başlayan çalışanların belirli bir gelire sahip olma ve yeni deneyimler kazanma gibi ihtiyaçlarının karşılanması tatmin düzeylerinin artmasını sağlamaktadır. Ancak belli bir süre sonra ilk başta sahip olunan heyecan duygusunun kaybolması, yoğun ve yorucu çalışma şartları çalışanların tatminlerinin azalmasına neden olmaktadır. 2-4 yıl arasında çalışanların deneyim kazandıktan sonra kabin amirliği statüsü hak edişine kadar daha düşük iş tatmine sahip olduğu söylenebilir. Fakat bu düşüş 6. yıla kadar devam etmekte 6. yıldan sonra iş tatmin düzeyi tekrar artmaktadır. Havayolu çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının da buna paralel olduğu araştırma bulgularından anlaşılmaktadır. Bu durum iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Araştırma sonucunda havayolu çalışanlarının çalışma sürelerine göre 2-6 yıl arası, iş tatmininin düştüğü ve örgütsel bağlılığın azalması nedeniyle çalışanların örgütte tutulabilmesi için kritik bir aralık olmaktadır. Bu aralıkta örgütte kalması sağlanan çalışanların iş tatminlerinin artmaya başladığı dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda, yeni ve farklı iş sorumluluğuna sahip kabin amirliği statüsünün çalışanların iş tatmininin tekrar artmasına katkı sağlamaktadır. Sadece havayolu çalışanlarının değil benzer meslek dallarında da yeni işe başlayanlarda yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılık görülmekte iken ilerleyen yıllarda düşme görülmektedir. Bu açıdan havayolu şirketlerinin 2-6 yıl arasında çalışan kişilere yönelik önlemler alması zorunluluk haline gelmektedir. Genel olarak işe yeni başlayanların iş tatmin düzeyi ve örgütsel bağlılıkları yüksek iken ilerleyen yıllarda bunda düşüş görülmektedir. Bu durum çalışanların işten belediklerini bulamadıkları veya işin çalışan için anlamını yitirmeye başladığı şeklinde yorumlanabilir. Bu nedenle çalışanları tatmin edecek şekilde işte ilerleme imkanı

sağlanması; onların iş tatminlerinin düşmesini önleyecek, örgütsel bağlılıklarını güçlendirecek bir uygulama olabilir.

Araştırma sonucunda iş tatmini ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken iş tatmini ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Buna göre havayolu çalışanlarının iş tatmini düzeyleri artarken duygusal ve normatif bağlılıkları da artmakta, iş tatmin düzeyleri düşerken duygusal ve normatif bağlılıkları da düşmektedir. İş tatmini yüksek olan çalışan içinden gelerek örgütte kalmakta, örgüte duygusal olarak bağlanmaktadır. İş tatmini düzeyi yükselirken normatif bağlılık düzeyi de yükselen çalışan, örgütte kalmayı her ne kadar bir yükümlülük olarak görmekte ise de duygusal bağlılığının da yüksek olması nedeniyle bunu dışarıdan gelen bir zorlama nedeniyle değil içten gelen bir istek ile sergilediği söylenebilir.

Araştırma sonucunda çalışanların iş tatmin düzeylerinin, örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkili olduğu görülmüştür. Bu nedenle örgütler tarafından, çalışanların hem örgütte tutulabilmesini hem de yüksek performans sergilemelerini sağlamak için onların iş tatmin düzeylerini artırıcı düzenlemeler yapılabilir. Bunun için çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını etkileyen örgütsel faktörler dikkate alınmalıdır. Fiziksel koşullarının uygun hale getirilmesi, çalışanlar arasında dengeli bir ücret düzeyi olması, objektif kriterlere göre ilerleme imkanlarının sunulması ve çalışanların işte sosyal hayattan kopmamalarının sağlanması; havayolu çalışanlarının iş tatminini arttıracak önlemlerdir. Farklı örgütlerdeki çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenip örgütler arası karşılaştırma yapılabilir. Örgütler, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin düşüş göstermeye başladığı dönemler için önlemler alabilir. Örneğin işi farklılaştırma çalışmaları yapılabilir. Hep aynı birimde çalışanlara kısa süreli farklı görevler verilebilir ya da havayolu çalışanlarının görev yerleri arasında değişimler yapılabilir. Bununla birlikte yaz aylarında çok yoğun çalışıldığı için bu dönem havayolu çalışanlarını olumsuz etkilemektedir. Havayolu çalışanlarının yaz aylarındaki yoğunluğunu azaltacak önlemler, onların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının düşmesini engelleyebilir.

Tablo 29: Hipotez Sonuçları

| NO | ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ | HİPOTEZ SONUÇLARI |
|-----------------|---|--------------------------|
| H ₁ | Havayolu çalışanlarının iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kabul edilmiştir |
| H ₂ | Havayolu çalışanlarının içsel iş tatmini cinsiyete göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H ₃ | Havayolu çalışanlarının dışsal iş tatmini cinsiyete göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H ₄ | Havayolu çalışanlarının genel iş tatmini cinsiyete göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H ₅ | Havayolu çalışanlarının içsel iş tatmini medeni duruma göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H ₆ | Havayolu çalışanlarının dışsal iş tatmini medeni duruma göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H ₇ | Havayolu çalışanlarının genel iş tatmini medeni duruma göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H ₈ | Havayolu çalışanlarının içsel iş tatmini çocuk sahipliği durumuna göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H ₉ | Havayolu çalışanlarının dışsal iş tatmini çocuk sahipliği durumuna göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H ₁₀ | Havayolu çalışanlarının genel iş tatmini çocuk sahipliği durumuna göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H ₁₁ | Havayolu çalışanlarının içsel iş tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H ₁₂ | Havayolu çalışanlarının dışsal iş tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H ₁₃ | Havayolu çalışanlarının genel iş tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H ₁₄ | Havayolu çalışanlarının içsel iş tatmini eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H ₁₅ | Havayolu çalışanlarının dışsal iş tatmini eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H ₁₆ | Havayolu çalışanlarının genel iş tatmini eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H ₁₇ | Havayolu çalışanlarının içsel iş tatmini çalışılan göreve göre farklılık göstermektedir. | Kabul edilmiştir |
| H ₁₈ | Havayolu çalışanlarının dışsal iş tatmini çalışılan göreve göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H ₁₉ | Havayolu çalışanlarının genel iş tatmini çalışılan göreve göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |

| | | |
|-----------------------|---|------------------|
| H₂₀ | Havayolu çalışanlarının içsel iş tatmini çalışan görev süresine göre farklılık göstermektedir. | Kabul edilmiştir |
| H₂₁ | Havayolu çalışanlarının dışsal iş tatmini çalışan görev süresine göre farklılık göstermektedir. | Kabul edilmiştir |
| H₂₂ | Havayolu çalışanlarının genel iş tatmini çalışan görev süresine göre farklılık göstermektedir. | Kabul edilmiştir |
| H₂₃ | Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H₂₄ | Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H₂₅ | Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H₂₆ | Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H₂₇ | Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H₂₈ | Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H₂₉ | Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri çocuk sahipliği durumuna göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H₃₀ | Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri çocuk sahipliği durumuna göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H₃₁ | Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri çocuk sahipliği durumuna göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H₃₂ | Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H₃₃ | Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H₃₄ | Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H₃₅ | Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H₃₆ | Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H₃₇ | Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H₃₈ | Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri çalışılan göreve göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H₃₉ | Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri çalışılan göreve göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H₄₀ | Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri çalışılan göreve göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |

| | | |
|-----------------------|---|------------------|
| H₄₁ | Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri çalışan görev süresine göre farklılık göstermektedir. | Kabul edilmiştir |
| H₄₂ | Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri çalışan görev süresine göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H₄₃ | Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri çalışan görev süresine göre farklılık göstermektedir. | Reddedilmiştir |
| H₄₄ | Havayolu çalışanlarının iş tatmini ile duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kabul edilmiştir |
| H₄₅ | Havayolu çalışanlarının iş tatmini ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Reddedilmiştir |
| H₄₆ | Havayolu çalışanlarının iş tatmini ile normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kabul edilmiştir |
| H₄₇ | Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri içsel tatmin düzeylerini etkilemektedir. | Kabul edilmiştir |
| H₄₈ | Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri içsel tatmin düzeylerini etkilemektedir. | Reddedilmiştir |
| H₄₉ | Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri içsel tatmin düzeylerini etkilemektedir. | Reddedilmiştir |
| H₅₀ | Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri dışsal tatmin düzeylerini etkilemektedir. | Kabul edilmiştir |
| H₅₁ | Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri dışsal tatmin düzeylerini etkilemektedir. | Reddedilmiştir |
| H₅₂ | Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri dışsal tatmin düzeylerini etkilemektedir. | Kabul edilmiştir |
| H₅₃ | Havayolu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri genel iş tatmin düzeylerini etkilemektedir. | Kabul edilmiştir |
| H₅₄ | Havayolu çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri genel iş tatmin düzeylerini etkilemektedir. | Reddedilmiştir |
| H₅₅ | Havayolu çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri genel iş tatmin düzeylerini etkilemektedir. | Reddedilmiştir |

KAYNAKÇA

Aamodt, Michael G. **Industrial/Organizational Psychology: An applied approach**, Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning, 2010.

Ada, Nesrin, İpek Alver ve Fatma Atlı. “Örgütsel İletisimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Ege Academic Review**, Cilt:8, Sayı:2, 2008, ss. 487-518.

Adams, J. Stacy. “Toward an understanding of inequity”, **Journal of Abnormal and Social Psychology**, NY, 1981, Vol: 67, pp. 422.

Akıncı, Zeki. “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt:4, 2002, ss. 1-25.

Akkaşoğlu, Süleyman ve Şevki Ulama. “İşgörenlerin Çalışma Koşulları Ve İş Tatmini: İstanbul’da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, **3rd International Congress of Tourism & Management Researches**, 2016, ss. 95-110.

Akşit Aşık, Nuran. “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı:467, 2010, ss. 31-51.

Akyurt, Hakan, Eray Turpçu ve Mustafa Çam. “Otel İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Demografik Özellikleri ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Trabzon Otelleri Üzerine Bir Araştırma”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:7, Sayı: 1, 2015, ss. 75-85.

Alizadeh, Mohammad. “An analysis of the dimensions of organizational commitment and their relationship with performance of the supervising centers of Mellat Banks”, **Esfahan, Tehran: Management Department**, 1994.

Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2012.

Aras Mustafa ve Ahmet Karakiraz. “Zaman Temelli İş Aile Çatışması, Düşük Başarı Hissi ve İş Tatmini İlişkisi: Doktora Yapan Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 4, 2013, ss. 1-10.

Asan, Öznur. “**Motivasyon**” **Yönetim ve Organizasyon**. Nobel Yayınevi, Ankara, 2001.

Aslan, Şebnem. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağlılık Ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:2, 2008, ss. 163-178.

Aşan, Öznur ve Esra Erenler. “İş Tatmini Ve Yaşam Tatmini İlişkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 2, 2008, ss. 203-216.

Aşkun, İnal Cem. “Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları”, **Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslar arası Hakemli İletişim Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 4 1981, ss. 1-39.

Atılgan, Özgür. “İş Tatmini İle İşgören Performansı İlişkisi: Öğretim Üyeleri Üzerinde Bir Araştırma”, **KAÜ İİBF Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 15, 2017, ss. 35-55.

Avcı, Nilgün ve Deniz Küçükusta. “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:20, Sayı:1, 2009, ss. 33-44.

Aygün, İdil Kiraz. **İş Tatmininin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi ve İş Stresinin Aracılık Rolü: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.

Bağcı, Zübeyir ve Türkmen Taşer Akbaş. “Kararlara Katılım Ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 4, 2016, ss. 97-111.

Bakan, İsmail ve Tuba Büyükbeşe. “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, **A. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:7, 2004, ss. 1-30.

Balaban, Mustafa. “İş Tatminini Etkileyen Faktörler“, 17.06.2008, <http://www.haberler.com/is-tatminini-etkileyen-faktorler-haberi/>, (25.02.2016).

Balay, Refik. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2000.

Balay, Refik. **Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı**. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000.

Baltacı, Furkan, Mustafa Kavacık, Faruk Kerem Şentürk ve İhsan Kurar. “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya’da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:14, Sayı:2, 2014, ss. 59-85.

Barlı, Önder. **Davranış Bilimleri**, Ankara: Bizim Büro Basımevi Yayın-Dağıtım, 2007.

Barnard, Chester. **The Functions of Executive**, Cambridge: Harward University Press, 1994.

Baron, Robert A. **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**, Allyn and Bacon inc., 1986.

Baş, Türker. “Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 2, 2002, ss. 19-37.

Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü**, Ekinoks Eğitim Danışmanlık, Ankara, 2008.

Bayrak Kök, Sabahat. “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 1, 2006, ss. 303-305.

Bayram, Levent. Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:59, 2005, ss. 125- 139.

Baysal, Ayşe Can ve Mahmut Paksoy. “Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer – Allen Modeli”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.28, Sayı: 1, 1999, ss. 69-89.

Bircan, Hüdaverdi, Yalçın Karagöz ve Kasapoğlu. Y. Ki-Kare Ve Kolmogorov Smirnov Uygunluk Testlerinin Simulasyon İle Elde Edilen Veriler Üzerinde Karşılaştırılması, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, 2003, ss. 69-80.

Boezeman, Edwin J. ve Naomi Ellemers. “Pride and respect in volunteers organizational commitment”, **European Journal of Social Psychology**, Cilt: 38, 2008, pp. 159-172.

Boylu, Yasin ve Ayhan Karakaş. “İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **12. Ulusal Turizm Kongresi**, 2011, ss. 124-134.

Bozkurt, Öznur ve İlhan Bozkurt. “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, 2008, ss. 1-18.

Bulut, E. Aziz. **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Kayseri’de Bulunan Büyük İşletmelerin Pazarlama Elemanları Üzerine Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2004.

Büyüköztürk, Şener, Ebru Kılıç Çakmak, Özcan Erkan Akgün, Şirin Karadeniz ve Funda Demirel. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 2012.

Büyükyılmaz, Ozan, Hakan Vargün ve Hasan Uygurtürk. “Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Bağlılık Ve İş Tatmini Seviyelerinin Demografik Faktörler Açısından Analizi”, **Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 1, 2019, ss. 27-42.

Arnolds, Cecil A. ve Christo Boshoff. “Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 13(4), 2002, pp. 697-719.

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

Cevher, Ezgi. “İş Doyumunu Etkileyen Faktörler: Butik Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:3, Sayı:17, 2015, ss. 152-165.

Ceylan, Adnan ve Yıldırım Hüseyin Ulutürk. “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini Ve Performans Arasındaki İlişkiler”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 2006, ss. 48-58.

Chughtai, Aamir Ali ve Zafar, Sohail. “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers”, **Applied HRM Research**, Vol: 11, 2006, pp. 39-64.

Çekmecelioğlu, Hülya. “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **“İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2006, ss. 153-168.

Çetinkanat, Canan. **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayınları. Ankara, 2000.

Çırpan, Hüseyin. **Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999.

Çiçek, Dursun. **Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005.

Çokluk, Ömay, Güçlü Şekercioğlu ve Şener Büyüköztürk. **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları**, Pegem Akademi, Ankara, 2010.

Çolak, Gökhan. **“İşgören Motivasyonu İle İş Doyumu Arasındaki İlişki – Kuşadası’ndaki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Davis, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış**, Çev: Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1988.

De Clercq, Dirk, ve Belausteguigoitia Rius. “Organizational commitment in Mexican small and medium-sized firms: The role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation”, **Journal of Small Business Management**, Vol: 45(4), 2007, pp. 467-490.

Demirel, Yavuz. “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler**, Cilt:8, Sayı: 15, 2009, ss. 115-132.

Devecioğlu, Mahmut. “İş Tatmini Ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 11. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi**, 2003, ss. 695- 710.

Dierendonck, Dirk Van ve Gabriele Jacobs. “Survivors and victims, a meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing”, **British Journal of Management**, Vol: 23, 2012, pp. 96-109.

Durna, Ufuk ve Veysel Eren. “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi**, Cilt: 2, Sayı: 6, 2011, ss. 210-219.

Dursun, Filiz, Çiğdem Dursun Çalışan ve Yeliz Baş. “Çalışanların İş Doyumu, Yönetim Ve Ödüllendirme Beklentileri Ve Ücret Ve Sosyal Olanaklar İle İlgili Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Tekstil Sektörü Örneği”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 51, 2017, ss. 926-941.

Efil, İsmail. **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Alfa Aktüel, 2006.

Erdil, Oya, Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu ve Serhat Erat. “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile Tatmin Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2004, ss. 17-26.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2006.

Ergeneli, Azize ve Mehmet Eryiğit. “Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması”, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:19, Sayı:2, 2001, ss. 159-178.

Erkuş, Ahmet, Ömer Turunç, ve Recep Yücel. “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, 2011, ss. 245-270.

Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Beta Yayınevi, 2006.

Ersoy, Sevdie ve Serkan Bayraktaroğlu.” Örgütsel Bağlılık”, **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Ed. Derya Ergun Özler, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2012, ss. 1-19.

Esmer, Yusuf ve Muhammet Yüksel. “İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve”, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı:62, 2017, ss. 258-272.

Etzioni, Amitai. **Modern Organizations**, New York: Printice-Hall, 1964.

Glisson Charles ve Durick Mark. “Predictions of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Vol: 10, 1988, pp. 61-81.

Griffin, Marie L. ve John R. Hepburn. “Side-Bets and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers”, **Journal of Criminal Justice**, Vol: 33 (6), 2005, pp. 611-625.

Gül, Hasan. “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Academic Review**, Cilt:2, Sayı:1, 2002, ss. 37-56.

Gül, Hasan. “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi”, **Celal Bayar Üniversitesi BF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1, 2003, ss. 73-83.

Günbayı, İlhan. **Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme**, Ankara: Özen Yayımcılık, 2000.

Gürbüz, Sait ve Murad Yüksel. “Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 2, 2011, ss. 174-190.

Güzel, Berrin. “**Kadın Çalışanların Kariyer Engelli Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009.

Hoş, Canan ve Oksay Aygen. “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 4, 2015, ss. 1-24.

Hu, Li-tze Ve Peter M. Bentler. Cutoff Criteria For Fit Indexes In Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives, **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**, Vol: 6(1), 1999, pp. 1-55.

Huang, Tung Chun, John Lawler ve Ching-Yi Lei. “The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention”, **Social Behavior and Personality: International Journal**, Vol: 35 (6), 2007, pp. 735-750.

Işıldak, Barış ve Ahmet Yıldırım. “Havalimanı Yer Hizmetlerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Üzerindeki Rolü Ve Etkinliği Üzerine Bir Araştırma Ve Örnek Uygulama”, **Teknik Ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2018, ss. 25-41.

İbicioğlu, Hasan ve Nedret Çağlar. “İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Arttırılmasında Örgüt İçi İletişimin Rolü”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:2, 1999, ss. 171-185.

İnce, Mehmet ve Hasan Gül. **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2015.

Kalaycı, Şeref. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayınevi, Ankara, 2006.

Karaca, Samuray. **İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2001.

Karakoç, Nihat. “Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler”, **Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslar arası Hakemli İletişim Dergisi**, Cilt:6, Sayı:6, 1989, ss. 81-90.

Karakuş, Hatice. “Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği”, **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:3, Sayı:6, 2001, ss. 46-57.

Karaman, Davut. “Demografik Özelliklerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama”, **Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:2, Sayı: 1, 2018, ss. 65-78.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, Nobel Yayınları, Ankara, 2009.

Kaya, İlke. “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, 2007, ss. 355-372.

Kaya, İlke. “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:19, Sayı:2, 2010, ss. 219-236.

Kaya, Şeyda. **Kurumsal İmajın İş Tatminine Etkisi ve Bir Örnek Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2010.

Kell, J. Harrison ve Stephan J. Motowidlo. “Deconstructing organizational commitment: Associations among its affective and cognitive components, personality antecedents, and behavioral outcomes”, **Journal of Applied Social Psychology**, Vol: 42(1), 2012, pp. 213–251.

Kline, Rex B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, New York: The Guilford Press, Second Edition, 2005.

Koç, Hakan. “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, **Electronic Journal of Social Sciences**, Cilt:8, Sayı:28, 2009, ss. 200-212.

Koç, Hakan ve İrfan Yazıcıoğlu. “Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu Ve Özel Sektör Karşılaştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 1, 2011, ss. 46-57.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003.

Korkmaz, Halil, İbrahim Giritlioglu ve Cevdet Avcıkurt. “Havayolları İç Hatlarda Algılanan Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti ve Tekrar Satın Alma Davranışına Etkisi”, **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, 2015, ss. 248-265.

Korkmaz, Halil, İbrahim Giritlioğlu, Cevdet Avcıkurt ve Nalan Albuz. “Müşteri Memnuniyetinde Kano Modeli: Türkiye’deki Havayolu Yolcuları Örneği”, **International Conference: New Perspectives In Tourism And Hospitality**, Balıkesir Üniversitesi, Burhaniye, 25-27.09.2014, ss. 836-848.

Koruklu, Nermin, Burak Feyzioğlu, Hatice Özenoğlu Kiremit ve Elif Aladağ. “Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 25, 2013, ss. 119 – 137.

Kök Bayrak, Sabahat. “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma“ **P.A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:20, Sayı:1, 2006, ss. 291-317.

Koroğlu, Özlem. “İş Doyumu Ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2011, s. 284.

Kula, Sedat, Hidayet Taşdöven ve Mustafa Dönmez. “Eğitimin, mesleki tecrübenin ve terfi imkanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Güvenlik sektörü analizi”, **International Journal of Human Sciences**, Cilt: 12, Sayı: 1, 2015, ss. 129-149.

Küçük, Sibel. “Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıklarının, Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

Küçükönel, Hatice ve Vildan Korul. “Havayolu işletmelerinde İnsan Kaynakları”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:5, 2002, ss. 67-90.

Luthans, Fred. **Organizational Behavior**, Mc Graw-HillIrwin Companies inc., New York, 2011.

March, James G. ve Herbert A. Simon. **Organizations**, New York: John Wiley,1958.

Marsh, Herbert W. ve Dennis Hocover. Application Of Confirmatory Factor Analysis To The Study Of Selfconcept: First And Higher Order Factor Models And Their Invariance Across Groups, **Psychological Bulletin**, Vol: 95,1985, pp. 562-582.

Mathieu, John E. ve Dennis M. Zajac. “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents Correlates and Consequences of Organizational Commitment”, **Psychological Bulletin**, Vol: 108(2), 1990, pp. 171-194.

Meyer, John P. ve Natalie J. Allen. “A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment”, **Human resource management review**, Vol: 1(1), 1991, pp. 61-89.

Meyer, John P. ve Lynne Herscovitch. “Commitment In The Workplace: Toward A General Model”, **Human Resource Management Review**, Vol: 11, 2001, pp. 299-326.

Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch ve Laryssa Topolnytsky. “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 61(1), 2002, pp. 20-52.

Morrow, Paula C., James C. McElroy ve Kevin P. Scheibe. “Influencing Organizational Commitment through Office Redesign”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 81(1), 2012, pp. 99-111.

Muter, Canan Şengül. **Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2008.

Muthen, Linda K. ve Bengt Muthen. How to Use a Monte Carlo Study to Decide on Sample Size and Determine Power, **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**, Vol: 9(4), 2000, pp. 599-620.

Nielsen, Ivy K., Steve M. Jex ve Gary Adams. “Development and Validation of Scores on a Two-Dimensional Workplace Friendship Scale”, **Educational and Psychological Measurement**, Vol: 60(4), 2000, pp. 628-643.

Onaran, Oğuz. **Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981.

O'Reilly, Charles ve Jennifer Chatman. “Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification, And Internalization On Prosocial Behavior”, **Journal of applied psychology**, Vol:71(3), 1986, pp. 492-499.

Oshagbemi, Titus. “Satisfaction with Co Workers’ Behaviour. **Employee Relations**, Vol: 22 (1), 2000, pp. 88-106.

Örücü, Edip, Recep Kılıç ve Sinem Şimşir. “Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 5, 2010.

Özdemir, Servet ve Necati Cemaloğlu. **Örgütsel Davranış ve Yönetimi**. Pegem Akademi, Ankara, 2017.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel davranış**, Ekin Basım Yayın, Bursa, 2016.

Özmen, Ömür Timurcanday, Pınar Süral Özer ve Ömür Yaşar Saatçioğlu. “Akademisyenlerde Örgütsel Ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2005, ss. 1-14.

Öztürk, Yüksel ve Hüseyin Alkış. “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmininin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:14, 2011, ss. 437-460.

Paksoy, Mahmut. **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplum Kalite Yönetimi**, Santay Yayınevi, İstanbul, 2002.

Pallant, Julie. **SPSS Kullanma Klavuzu SPSS ile Adım Adım Veri Analizi**, Çev. Sibel Balcı ve Berat Ahi, Anı Yayıncılık, Ankara, 2016, pp. 71-75.

Panaccio, Alexandra ve Christian Vandenberghe. “Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Psychological Well-Being: A Longitudinal Study”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 75 (2), 2009, pp. 224-236.

Porter, Lyman W., Gregory Bigley ve Richard M. Steers. **Motivation and work Behavior**, New York: McGraw-Hill, 2003.

Reichers, Arnon E. “A Review and reconceptualization of organizational commitment”, **Academy of Management Review**, Vol: 10 (3), 1985, pp. 465-476.

Robbins, Stephan P. ve Timothy A. Judge. **Örgütsel Davranış**, (Çev.: Erdem, İ.), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2013.

Samadov, Sakit. **İş Doyumunu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.

Saygı, Aslı C. ” **Seyahat Acentalarında Ergonomik Koşulların İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi**”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

Schein, Edgar H. **Organizational Psychology**, New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1970.

Selamoğlu, Ahmet. “İşçi Sendikacılığında Yeniden Yapılanma ve Örgütlenme Modeli”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:6, 2003, ss. 63- 98.

Sevimli, Figen ve Ömer Faruk İşcan. “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu“, **E. Ü. Ege Akademik Bakış Dergisi**. Cilt:5, Sayı:1, 2005,ss. 55-64.

Sığrı, Ünal ve Nejat Basım. “İşgörenlerin İş Doyum ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 6, 2006, ss. 131-154.

Solmuş, Tarık. “İKY’de bir Uygulama Alanı Olarak Motivasyon”, **Türk Psikoloji Dergisi**, Cilt: 19, 2000.

Somers, Mark J. “The Combined Influence of Affective, Continuance and Normative Commitment on Employee Withdrawal”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 74 (1), 2009, pp. 75-81.

Soysal, Abdullah ve Mehmet Tan. “İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu Ve Özel Banka Personeli Örneği”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, 2013, ss. 45-63.

Sökmen, Alptekin ve Emre B. Ekmekçioğlu. “Yönetici Etik Davranışlarının Sınır Birim Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Adana’da Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 4, 2013, ss. 87-104.

Steers, Richard M., Richard T. Mowday ve Debra L. Shapiro. The Future of work Motivation Theory, **Academy of Management Review**, Vol: 29 (3), 2004, pp. 379-387.

Sudak, Melike K. ve Cemal Zehir. “Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 22, 2013, ss. 141-165.

Sümer, Nebi. Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar Ve Örnek Uygulamalar, **Türk Psikoloji Yazıları**, Cilt: 3, Sayı: 6, 2000, ss. 49-74.

Şahal, Eda. **Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: "Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri"**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2005.

Şahin, Nilüfer. **Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.

Tanrıverdi, Haluk. “Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma”, **AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, 2006, ss. 1-29.

Tarcan İçigen, Ebru ve İsmail Uzut. “Yiyecek-İçecek Bölümü Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlikleri Ve İş Doyumları Üzerine Bir Araştırma”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, 2012, ss. 107-118.

Telman, Nursel ve Pınar Ünsal. **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Tengilimoğlu, Dilaver. “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, 2005, ss. 23-45.

Tepe Küçükoğlu, Mübeyyen. “İş Tatmini İle Çalışan Verimliliği İlişkisinde Örgütsel Güven Ve Etik Değerlerin Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, **5. Ulusal Verimlilik Kongresi**, 2015, ss. 170-182.

Toker, Boran. ” Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2007,ss. 92-107.

Turan, Mehmet ve Gülşah Parsak. ”Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma”, **Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:20, Sayı:2, 2011, ss. 1-20.

Turan, Selahattin, Engin Karadağ ve Fatih Bektaş. “Üniversite Yapısı İçerisinde Öğrenen Örgüt Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Cilt:17, Sayı:4, 2011, ss. 627-638.

Ural, Ayhan ve İbrahim Kılıç, **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011.

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

Wasti, Arzu S. “Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context”, **International Journal of Intercultural Relations**, Vol: 26, 2002, pp. 525-550.

Williams Larry J. ve John Hazer, “Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 71 (2), 1986, pp. 219-238.

Wong, Chi Sum, Yui Tim Edward Wong, Chun Hui ve Kenneth S. Law. “The Significant Role of Chinese Employees’ Organizational Commitment: Implications for Managing Employees in Chinese Societies”, **Journal of World Business**, Vol: 36 (3), 2001, pp. 326-340.

Yağcı, Kamil. “Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”,

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 3, 2007, ss. 114-129.

Yalçın, Azmi ve Fatma Nur İplik. “ A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 18, 2007, ss. 483-500.

Yalçın, İbrahim ve Seçkin Can Koyuncu. “Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İşTatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:16, Sayı:26, 2014, ss. 86-94.

Yavuz, Cavit ve Cemile B. Karadeniz. “Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun Tatmin Üzerine Etkisi”, **Uluslar arası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 9, 2009, ss. 507-519.

Yeşil, Abdullah. “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 3, 2016.

Yıldız, Oğuz ve Sabri Erdil. “Türkiye Havayolu Yolcu Taşımacılığı Sektöründe Hizmet Kalitesinin Karşılaştırmalı Ölçümlenmesi”, **Öneri Dergisi**, Cilt:10, Sayı:39, 2013, ss. 89-100.

Yücel, İlhami ve Buket Çetinkaya. “Birey-Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 3, 2016, ss. 17-30.

Yüceler, Aydan. “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:22, 2009, ss. 445-458.

Yüksel, İhsan. “İletişimin Tatmin Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, 2005, ss. 291-306.

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

Zorlutuna, Ebru. **Bir İşletmede Kadrolu Çalışanlar İle Taşeron Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyon Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2012.

