



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
LİSANÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ

ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜT
BAĞLILIKLARININ PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

Yüksek Lisans Tezi

Yeşim ÇELİK

185100152

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Bülent DEMİR

İstanbul, 2020



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
LİSANÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ

**ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜT
BAĞLILIKLARININ PERFORMANSLARI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI**

Yüksek Lisans

Tezi Hazırlayan: **Yeşim ÇELİK**

İstanbul, 2020

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Çalışanların İş Tatmini ve Örgüt Bağlılıklarının Performansları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

[Tarih ve İmza]

Yeşim ÇELİK

ÖZET

ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Yeşim ÇELİK

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Bülent DEMİR

Haziran, 2020 - 99 sayfa

İş tatmini ve örgütsel bağlılık, işletmelerde insan kaynağının yönetimi açısından önem kazanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları kapsamında çalışanların tatmin ve bağlılık duygularının arttırılması, performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Bu araştırmanın amacı çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının performansları üzerindeki etkisinin incelenmesidir.

Ele alınan bu araştırma saha uygulaması merkez çalışanlarının iş tatmini ve örgüt bağlılıklarının performansları üzerindeki etkisini inceleme amacı ile gerçekleştirilecektir. Araştırmaya 123 merkez çalışanı dahil olup veriler demografik sorular, Çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek için Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilen İş Özellikleri Anketi'nden uyarlanan ve Basım ve Şeşen tarafından (2009) 20 maddeli iş tatmin ölçeği kullanılmıştır. Örgütte çalışanların performanslarını belirlemek için Karakum (2005) tarafından geliştirilen 17 maddeli performans ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için, Jaworski ve Kohli tarafından 1993 yılında geliştirilen ve 30 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Performans

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE EFFECT OF EMPLOYEES ON JOB SATISFACTION AND PERFORMANCE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENTS

Yeşim ÇELİK

Master Thesis, Business Administration

Supervisor: Phd.Acd.Member Bülent DEMİR

Haziran, 2020 - 99 sayfa

Job satisfaction and organizational commitment gain importance in terms of human resource management in enterprises. Increasing the satisfaction and loyalty of employees within the scope of human resources management practices will positively affect their performance. The purpose of this research is to examine the effect of employees' job satisfaction and organizational commitment on their performance.

This research field application will be carried out with the aim of examining the impact of center employees on job satisfaction and performance of organizational commitments. 123 center employees are included in the study, and the data are demographic questions, and the 20-item job satisfaction scale by Basım and Şeşen (2009), which was adapted from the Job Characteristics Questionnaire developed by Hackman and Oldham (1980), to measure the level of job satisfaction of employees. The 17-item performance scale developed by Karakum (2005) was used to determine the performance of employees in the organization. A 30-item scale developed by Jaworski and Kohli in 1993 was used to measure the organizational commitment levels of employees.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Performance

ÖNSÖZ

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler, artan uluslararası rekabet ve sosyokültürel değişimler karşısında işletmeler önemli üretim faktörü kaynakları olan insanın (işgücü) en iyi şekilde değerlendirmesine yönelik yoğun çaba sarf etmektedirler. Performansın artırılmasına yönelik çalışmalarda özellikle bağlılık ve tatmin gibi çalışanların algılarını olumlu yönde etkileyen faktörler önem kazanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı iş tatmini ve örgütsel bağlılığın performansa etkisini incelemek ve örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi bilim dalında bitirme tezi olarak tamamlanan bu tez beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde konu hakkında genel literatür verilmiştir. İkinci bölüm iş tatmini için kullanılan ölçek, üçüncü bölüm örgütsel bağlılık ölçeği, dördüncü bölüm performans ölçeği hakkındadır. Son bölümde araştırmanın bulgularının tartışıldığı sonuç yer almaktadır.

Bu araştırmanın tasarlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi aşamalarında bilgi ve tecrübesi ile her zaman bana yol gösterip destek olan değerli tez danışmanım Dr. Bülent Demir'e teşekkürlerimi sunarım. Bu süreç de yardım ve motivasyonu için kıymetli arkadaşım Metin Eroğlu'na, desteklerinden dolayı sevgili aileme teşekkür ederim.

İstanbul, 2020

Yeşim Çelik

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
EKLER LİSTESİ	xii

1. BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	1
1.2. Sınırlılıklar.....	1
1.3. Hipotezler	1

2. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	4
2.1.1. Bireysel Faktörler	4
2.1.1.1. Cinsiyet	4
2.1.1.2. Eğitim Düzeyi	4
2.1.1.3. Yaş	5
2.1.1.4. Statü	5
2.1.2. İş ile İlgili Faktörler	6
2.1.2.1. İşin Genel Görünümü ve Zorluk Derecesi	6
2.1.2.2. Sosyo Kültürel Çevre	6
2.1.2.3. Ücret ve Yan Ödemeler.....	7
2.1.2.4. Yönetim Şekli ve Çalışma Ortamı	7
2.1.2.5. Kariyer Yolu.....	8
2.1.2.6. Denetim Biçimi	8
2.2. İş Tatmini ve Bazı Örgütler Davranış Kavramı İlişkisi	9
2.2.1. İş Tatmini ve İş Tutumu	9
2.2.2. İş Tatmini ve Moral	9
2.2.3. İş Tatmini ve Güdülenme	9
2.2.4. İş Tatmini ve Performans.....	10
2.2.5. İş Tatmini ve Sağlık.....	10
2.2.6. İş Tatmini ve İşten Ayrılma	10
2.3. İş Tatminini Etkileyen Motivasyon Kuramları.....	11

2.4. İş Tatminin Ölçme Yöntemleri.....	11
2.4.1. İş Tanımlama Endeksi	11
2.4.2. İş Tatmini Ölçeği	11
2.4.3. Anket ve Mülakat Yöntemleri	12

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi	13
3.2. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Kavramlar	13
3.2.1. İş Tatmini.....	14
3.2.2. İşe Bağlılık.....	14
3.2.3. Örgütsel Sadakat	14
3.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	15
3.2.5. İş Arkadaşlarına Bağlılık	15
3.2.6. İtaat	16
3.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılmaları.....	16
3.3.1. Tutumsal Bağlılık	16
3.3.2. Kater'in Yaklaşımı.....	17
3.3.3. Etzioni Yaklaşımı	17
3.3.4. Davranışsal Bağlılık.....	17
3.3.5. Becker'in Yaklaşımı	18
3.3.6. Salancik'in Yaklaşımı.....	18
3.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	19
3.4.1. Bireysel Faktörler	19
3.4.2. Örgütsel Faktörler	19
3.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	19
3.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	20
3.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık.....	20
3.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	20
3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	21
3.6.1. Stres ve Stresle Başa Çıkma	21
3.6.2. Bağlılık ve Devamsızlık.....	22
3.6.3. Bağlılık ve Performans	22
3.6.4. Bağlılık ve Verimlilik	23
3.7. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	23
3.8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	24

4. BÖLÜM

PERFORMANS

4.1. Performans Kavramı ve Tanımı	25
4.2. Performans Yönetim Sistemi.....	26
4.3. Performans Değerleme Kavramı	26
4.4. Performans Değerleme Sisteminin Amaçları ve Kullanım Alanları	27
4.4.1. Yönetimsel Kullanım	28
4.4.2. İş göreni Geliştirmeye Yönelik Kullanım.....	28
4.4.3. Araştırmaya Yönelik Kullanım.....	29
4.5. Performans Değerleme Sistemi	29
4.5.1. Performans Kriter Belirlenmesi	29
4.5.2. Performans Değerleme Standartların Belirlenmesi	30
4.5.3. Performans Değerleme Periyotların Belirlenmesi	31
4.6. Değerlemecilerin Belirlenme Modelleri.....	31
4.6.1. Öz Değerleme (Kişinin Kendi Kendini Değerlemesi).....	32
4.6.2. Takım Arkadaşlarınca (Eşitlerce Değerleme).....	32
4.6.3. Performans Ölçeği	33
4.7. Değerlemede Karşılaşılan Sorunlar	33
4.7.1. Ortalama Eğilimi.....	33
4.7.2. Benim Gibi Benden Farklı.....	33
4.7.3. Pozisyondan Etkilenme	34
4.7.4. Bilgilendirme Yetersizliği.....	34
4.8. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı İnsan Kaynakları Uygulanması.....	34
4.8.1. Eğitim İhtiyacının Tespiti	35
4.8.2. Ücret Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanımı	35
4.8.3. Kariyer Yönetimi ve Performans	35

5. BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜT BAĞLILIKLARININ PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASINA YÖNELİK SAHA ÇALIŞMASI

5.1. Araştırmanın Modeli	37
5.2. Veri Toplama Araçları.....	38
5.2.1. Kişisel Bilgi Formu.....	38
5.2.2. İş Tatmini Ölçeği	38
5.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	39
5.2.4. Performans Değerlendirme Süreci.....	40
5.3. Araştırmanın Yöntemi	41

5.4. Araştırma Hipotezleri	41
5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	43
5.6. Bulgular	43
5.6.1. Demografik Yapı İle İlgili Bulgular	43
5.6.2. Değişkenler Arasındaki İlişki Analizleri	55
5.6.2.1. Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkisi	56
5.6.2.2. Örgütsel Bağlılığın Performansa Olan Etkisi.....	56
5.6.2.3. İş Tatmininin Performansa Olan Etkisi.....	57
5.6.2.4. Demografik Değişkenlerle İlgili Analizi.....	57
6. BÖLÜM	
SONUÇ	62
KAYNAKÇA.....	66
EKLER.....	75
ÖZGEÇMİŞ	86

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD Amerika Birleşik Devletleri



TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 5.1. İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Sonucu.....	39
Tablo 5.2.Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Sonucu	40
Tablo 5.3.Görev Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Sonucu.....	40
Tablo 5.4. Cinsiyet Dağılımı.....	43
Tablo 5.5. Yaş Dağılımı	43
Tablo 5.6.Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	44
Tablo 5.7. Eğitim Durumu Dağılımı	44
Tablo 5.8.Çalıştığı Pozisyon Dağılımı	45
Tablo 5.9. Çalışma Süreleri Dağılımı	45
Tablo 5.10.Çalışanların Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılımı	46
Tablo 5.11. İş Tatmini Analiz Sonuçları.....	46
Tablo 5.12.Örgütsel Bağlılık Analiz Sonuçları.....	52
Tablo 5.13.Performans Seviye Düzeyleri Analiz Sonuçları	54
Tablo 5.14. Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	56
Tablo 5.15.Örgütsel Bağlılığın Performans Üzerindeki Etkisi	56
Tablo 5.16. İş Tatmininin Performans Üzerindeki Etkisi	57
Tablo 5.17.Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Durumları	57
Tablo 5.18. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Durumları	58
Tablo 5.19. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Farklılık Durumları.....	58
Tablo 5.20. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Farklılık Durumları.....	59
Tablo 5.21. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalışanların Aylık Gelirlerine Göre Farklılık Durumları	60
Tablo 5.22.Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Durumları	60
Tablo 5.23.Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalıştığı Pozisyon Dağılımına Göre Farklılık Durumları	61

EKLER LİSTESİ

	Sayfa
Ek-1. Anket Formu	75
Ek-2: Normallik Testi	79
Ek-3. Cronbach's Alpha	81



1. BÖLÜM

GİRİŞ

Rekabet koşullarında tüm işletmelerde insan kaynağının niteliği ve özellikleri önem kazanmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi tarafından, insan kaynağının verimliliğinin artırılması ve çalışanların refahının yükseltilmesi önem kazanmaktadır.

Çalışanların performansları ve işletmenin verimliliğinde, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık algıları önemlidir. Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık algılarının incelenmesi literatüre katkı sağlayacaktır.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı; spor şirketinde saha uygulaması merkez çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Bunun yanında merkez çalışanları demografik özelliklerinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans düzeylerini nasıl etkilediğinin incelenmesi de araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır.

Bu araştırma iş tatmini örgütsel bağlılığın performans düzeyine etkisini tespit etmek bakımından var olan durumu açığa çıkarması ve erişilen neticeleri genellemesi bakımından önem taşımaktadır.

1.2. Sınırlılıklar

- Araştırma anket formu ile sınırlıdır.
- Araştırma saha uygulaması merkez çalışanları üzerinde yapılmıştır.

1.3. Hipotezler

Araştırmanın teorik içeriğine uygun, oluşturulan araştırma modelinin çözümlenmesini sağlayacak araştırmanın amacından hareketle uygulama bölümünde test edilecek hipotezler geliştirilmiştir. Buna göre ana değişkenlere ait hipotezler ve ana değişkenlerin alt boyutlarının ele alındığı alt hipotezler ortaya koyulmuştur.

H1: Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgütsel bağlılık ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: İş tatmini ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Örgütsel bağlılık demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H4a: Örgütsel bağlılık, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.

H4b: Örgütsel bağlılık, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.

H4c: Örgütsel bağlılık, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.

H4d: Örgütsel bağlılık, çalıştığı pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.

H4e: Örgütsel bağlılık, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.

H4f: Örgütsel bağlılık, firmadaki çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.

H5: Performans demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H5a: Performans seviye düzeyleri, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.

H5b: Performans seviye düzeyleri, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.

H5c: Performans seviye düzeyleri, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.

H5d: Performans seviye düzeyleri, çalıştığı pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.

H5e: Performans seviye düzeyleri, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.

H5f: Performans seviye düzeyleri, firmadaki çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.

H6: İş tatmini, demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H6a: İş tatmini, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.

H6b: İş tatmini, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.

H6c: İş tatmini, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.

H6d: İş tatmini, çalıştığı pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.

H6e: İş tatmini, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.

H6f: İş tatmini, firmadaki çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.

2. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

İş tatmini, iş görenlerin var olan işleri kapsamında sahip oldukları inançların tamamını ifade etmektedir. İş tatmin seviyeleri genel itibariyle çok mutsuzdan çok mutluluğa kadar uzanan bir tablo izlemektedir. Bununla birlikte iş tatmini, çalışanların iş süreleri ile ilgili tutum ve davranışlarını ortaya çıkarmalarının dışında ücretleri, üstleri, meslektaşları ve iş ilgili tutum ve davranışlarını da kapsamaktadır (George ve Jones, 2008).

İş tatmini, örgütlerin etkililiği ve verimliliği açısından temel faktörlerden birisi olarak ele alınmaktadır. İş tatmini tahlil edilirken mutlu bir çalışanın memnun bir kişi olduğu ve memnun bir kişinin ise başarılı bir çalışan olduğu görüşüyle faaliyet edilmektedir. (Aziri 2011:77-86)

İş tatmininin işletmeler açısından ne kadar önemli olduğu üç özellik kapsamında ortaya çıkmaktadır. Bunlar; çalışanlara saygılı davranılması, onlara eşit davranılması ve işletmede insani değerleri ön planda tutularak yönetimin sürdürülmesidir. Söz konusu özellikler işletmede iş tatmininin artırılmasında önemli faktörler olacaktır (Spector, 1997:8-11).

Organizasyonlar hakkında yaşamsal yer barındıran değişken ve en ciddi hazine çalışanlardır. Organizasyonlarda yaşamsal yer barındıran insan kaynağının sergileyeceği performans ve randıman organizasyon başarısını tesir etmektedir. İş görenlerin görevlerinde güçlü performans sergilemeleri ve randımanlı olabilmeleri kendilerinin görevlerinden ne seviyede doyum sağladıklarına yani iş tatminlerine ilişkilidir. Organizasyon açısından da gözlemlendiğinde çalışanların görevlerine karşı davranışlarını gösteren iş tatmini araştırılması gereken ciddi boyutta önemli bir husustur. İş tatmini kavramı çalışanların şahsi ve meslek yaşamlarında da memnun veya memnuniyetsizliklerinin bir tanımlayıcı özelliğinin aynı zamanda kurumlar tarafından da gözlemlendiğinde de iş performansı, verimlilik nitelik yükselişi ve düşüşü neden olan etkenleri ölçme hususu sebebi ile ciddi öneme taşır. (Özaydın ve Özdemir, 2006:255)

2.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmininin aktif bir yapısının olması sebebiyle, bireyle ilgili veya farklı birtakım faktörlerde iş tatmini ya da tatminsizliğiyle karşı karşıya kalınmaktadır. İş tatminine etki eden bu faktörler bireye özgü faktörlerle işle ilgili faktörler olarak ayrılmaktadır.

2.1.1. Bireysel Faktörler

İş tatminini biçimlendiren bireyle ilgili etkenler, iş görenin fiziksel ve hissi çevresine karmaşık gelen özelliklerdir. Bunlar içerisinde yaş, cinsiyet, statü, eğitim, ve çevre, sosyo-kültürel unsurlar gibi faktör yer almaktadır. (Özaydın ve Özdemir, 2006:255)

2.1.1.1. Cinsiyet

İş tatmini ve cinsiyet bağlantısı hususunda gerçekleştirilen incelemeler üç ayrı netice ortaya çıkarmıştır. (Sığı ve Basım, 2006:134) İncelemelerin sağladığı ilk neticede, kadın iş görenlerin iş tatmin seviyeleri erkek iş görenlere oran ile güçlü olduğu tarafındayken, gerçekleştirilen ikinci inceleme neticeleri, erkek iş görenlerin iş tatmin seviyelerinin güçlü olduğu tarafındadır. Erkek iş görenlerin iş tatmin seviyelerin güçlü olmasının nedenleri çalışma yaşamında güçlü olmaları ve çalışmaya yönelik arzularına ulaşma isteklerinin daha güçlü olmasıdır. Gerçekleşen üçüncü incelemede, aynı şartlar altında çaba sarf eden erkek ve kadın çalışanların iş tatminlerinin benzer oldukları izlenmiştir.

Kadın iş görenlerin iş tatminlerinin erkek iş görenlerden daha güçlü çıkmasının sebebi, kadın iş görenlerin, çalışmanın özü ve çevresi ile alakalı unsurlara daha da yer vermesiyle alakalı olduğu belirtilebilir. Hepsi beraber, erkek iş görenlerin iş imkanlarının fazlalığı ve iş ortamlarında özlerini daha güzel anlatıyor olmaları kadın iş görenlere oranla özlerini daha çok çalışma sağlamaları sebebiyle de iş tatmin seviyelerinde çoğalmaya neden olduğu belirtilmektedir. (Temel Eğinli, 2009: 39)

2.1.1.2. Eğitim Düzeyi

Eğitim seviyesi güçlü olan iş görenlerin, eğitim seviyesi zayıf olan iş görenlere göre iş tatmin seviyelerinin daha güçlü olduğu gerçekleştirilen incelemelerde

gözlenmektedir. İş görenler çalışma ortamında eğitim seviyelerine, veri ve deneyimlerine uyumlu konumlarda bulunmadıklarında mutlu olmamakta ve iş tatmin seviyelerinde azalmaya neden olabilmektedir. Bununla beraber, kazanılan bilgi birikimlerden çok daha beklentide oldukları konular da iş görenler, daha fazla kaygı ve tasa hissedebilmektedir. Bu kaygı ve tasa iş tatmin seviyelerinde azalmaya neden olabilmektedir. (Akşit Asık, 2010:39)

2.1.1.3. Yaş

İş tatmini hususunda gerçekleştirilen incelemelere göre, yaşın büyümesiyle birlikte iş tatmininin de arttığını söyleyebilmek mümkündür. Gerçekleşen birden çok incelemeye göre, genç çalışanların işten tatmin olma seviyeleri, daha yaşlı çalışanlara nazaran daha az olduğu belirtilebilir. (Kuzugil, 2012:131)

Gerçekleşen incelemelerde, iş tatmiyle yaş arasında U biçiminde bir ilişki olduğu belirtilmektedir. İş tatmini ile yaş unsuru kapsamında etkileşim, çalışanın bazı gereksinimleri ve söz konusu gereksinimlerin bildik seviyesi ile ilgilidir. Yaş ile beraber deneyim ve görgü yükselmekte, şahıs arzuladığını daha güzel bilincinde dolayısıyla iş tatmin seviyesi de bu oranda yükselmektedir. Gerçekleşen incelemelerin birçoğunda gözlemlendiği üzere yaşlı çalışanın iş tatmininin genç çalışanın tahminle daha güçlü olduğudur. Bunun en ciddi sebebi, genç iş görenlerin eğitim düzeylerinin yükselmesi işten arzulalarını farklılaştırmakta bu da iş tatminlerini negatif işlemektedir. (Sığrı ve Basım, 2006:134)

2.1.1.4. Statü

Şirketlerdeki statü ve konum değişiklikleri, çalışanların dahili isteklenmeleri ve şirket amaçları yönünde faaliyet sağlamaları yönünden önem arz etmektedir. Çalışanların var oldukları kıdemden dolayı sağladıkları maddi ve manevi kazançlar gibi değişiklikler çalışanların iş yerlerine olan bağlılıklarının seviyelerini dokunabilmektedir. Benzer beceride ve deneyimde olduğunu düşünen aynı örgütte iş gören ve değişik konumlara sahip olan çalışanlar mağdur olduğu hissine düşerek iş tatmin seviyelerinde bir azalma yaşanabilmektedir. Yüksek kıdemdeki çalışan örgütte karşı karşıya geldiği sorunların üstesinden gelme hususunda daha düşük kıdemdeki çalışana orantı ile daha yüksek performans harcayacağı anlaşılmaktadır. Bunun

neticesinde iyi bir kıdemdeki çalışanın çalışmasına karşı güdülenme ve tatmini yükselteceği görüne bilinir. (Karahana, 2008:237)

2.1.2. İş ile İlgili Faktörler

Belli kurumlar ve işletmeler yasalar tarafından belirlenen, süreçle beraber bir eser ya da hizmet ortaya çıkarma gibi bir sorumluluğu yerine getirmek biçiminde ele alınan bir görevi yerine getirerek belli avantajlar elde edebilirler. Söz konusu süreçler dahilinde ise iş tatminine etki eden pek çok firma içi etken olabilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005:55-64). Bunlar; işin genel görünümü ve zorluk seviyesi, sosyo kültürel çevre, ücret ve yan ödemeler, yönetim şekli ve çalışma ortamı, kariyer yolu ve denetim biçimi gibi faktörler olabilecektir.

2.1.2.1. İşin Genel Görünümü ve Zorluk Derecesi

İşin güçlük seviyesi iş tatminini tesir eden ciddi örgütsel unsurlardandır. Çalışanın, beceri ve yeteneklerine elverişli güçlükte meslek tercihi iş tatminini pozitif yanda yardım etmektedir. Çalışana verilecek iş gücü de mühimdir. Çok veya düşük miktardaki iş gücünün iş tatminini düşüreceğini, yerinde iş yükününse iş tatminini yükselteceği ileri sürülmüştür.

İş ile alakalı olarak iş tatminini tesir eden mühim unsurlardan biri olan işin güçlük seviyesi ve genel görünümü genel olarak iş tatmini pozitif yanda tesir etmektedir. Çalışanların görevlerini başarma isteği ve başarılarının ödüllendirilmesi, bedelini alma hevesi içerisinde oldukları görülmektedir. Çalışan görevini yerine getiriyorsa ve takdir ediliyorsa iş tatmini pozitif yanda yükselcektir. Gerçekleşen görev, çalışanın iş yeteneklerini aşan görev gerçekleştirme olayında ise, çalışanın bunalmasına ve moralinin düşmesine sebep olabilir. Çalışanın bu tarz stres ve motivasyon düşüklüğü iş tatminini negatif yanda etkilemeye sebep olacaktır. (Sevimli ve İşcan, 2005:55-64)

2.1.2.2. Sosyo Kültürel Çevre

Bütün bireyler kendilerine rahat ve emin yaşam sürdüreceği bir zemin yaratmak için, benzer ortamda var olan bireyler ile iş birliği içerisinde olur. Böylelikle arzuladıkları yaşama çok daha basit ve arzuladıkları seviyede ulaşma imkanları olur. Çalışanın görev takımı iş tatminini pozitif veya negatif olarak etki etmektedir. Her

organizasyonda şekilsel olan ya da şekilsel olmayan takımlar vardır. Çalışanın başarılı bir takımında var olması hatta var olduğu takımın düşünceleri, dünyaya bakış açılarında benzerlik gösteren bir takımın içerisinde bulunması iş tatmini yükseltici bir etki sağlayacaktır. (Sevimli ve İşcan, 2005:55-64)

Günlük hayatının fazlasını kurumda çaba sarf ederek yaşayan iş görenin, uyum içinde çalışma arkadaşlarıyla beraber sosyalleşeceği, çalıştığı kurumda arkadaşları ve destekleyen çalışma arkadaşlarının etkili olmasıyla iş tatmininin yükseleceği söylenmektedir. (Aydemir ve Erdoğan, 2013:129)

2.1.2.3. Ücret ve Yan Ödemeler

İş gören beklentide olduğu maaş seviyesini, hem aldığı maaş ile hem de kendisiyle aynı görevi gerçekleştiren iş görenlerin aldıkları maaş ile karşılaştırmaktadır. İş görenlerin kendi ile aynı görevi gerçekleştiren, bilhassa kendinden bilgi yetenek ve tecrübe yönünden daha az düzeyde olan bir kişiden daha az düzeyde maaş alması iş tatmin seviyesini negatif etki etmektedir. İşte kıyaslama neticesi şahsına ödenen maaşın düşük ve adil olmayan hisse kapılan iş gören rahatsız hissetmekte ve iş tatmini düşmektedir. Bu pozisyonda iş tatmini tarafından maaş seviyesi gibi, organizasyonda ve organizasyon dışı dengeler göz önünde bulundurulmalıdır. Hatta az maaş derecesine karşın güvenirlilik bir iş anlamı iş tatmine sebep olabilmektedir. Netice olarak; iş görenlere ödenen maaş, iş görenlere yerindeyse ve adaletli veriliyorsa iş tatminine, alınan maaş az ve adaletsiz veriliyorsa iş tatminsizliğine neden olabilmektedir. (Aydemir ve Erdoğan, 2013:129)

2.1.2.4. Yönetim Şekli ve Çalışma Ortamı

Yönetim şekli, iş görenlere karşı davranışı ve kaidelerin yapılış şekliyle iş yapılan mekânın fiziki şartları iş tatminini tesir etmektedir. Yönetim şekli, iş görenlerin iş tatminine olan tesiri iki şekilde var olmaktadır. (İmamoğlu, Keskin ve Erat, 2004:171-172) İlki, iş görenlerin hükümlere iştirak etmesini elde etmektir. İş görenlerin hükümlere dahil olması özlerine olan cesareti, saygınlığını ve kendini tanıtmaya gereksinimini oluşturacaktır. Bu gereksinimleri gidermeyen iş görenler, bu gereksinimlerinin giderilme kaynaklarını diğer organizasyonlarda aramaya girebilirler. Çalışanların hükümlere katılımda bulunması, iş görenlerin iş tatminlerinin yükselmesinin yanı sıra, organizasyondaki son hükümlerin iyileşmesine destek

sağlayacaktır. Hükümlere dahil olan çalışan, görevine, örgütün üst yönetimi ile iş arkadaşlarına olumlu hisler sebebiyle iş tatminini yükseltecektir. İkincisi, iş gören odaklı demektir. İş görenlere yönelik olmak ve çalışanları destekleyen bağlar kurmak. Yönetimin, çalışan bağlantılarına destek olması katkı sağlaması, iş görenlerin iş tatmin seviyelerini yükselmesi neden olacaktır. (Kitapçı ve Sezen, 2002: 219-230)

2.1.2.5. Kariyer Yolu

Arzu edilen kariyere istenilen zamanda ulaşmanın iş tatminini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Atanmayı hak ettiğini tasarlayan çalışanın, atama imkanlarının bulunmamasının iş tatmininin negatif açıdan etkilendiği ve çalışanın devamsızlığı gibi neticeler doğuracağı değerlendirilmiştir (Kitapçı ve Sezen, 2002: 219-230).

Yükselme gerçekleşen görevde ücretin yükseltme ile birlikte, çalışanın toplumsal konumunu arttırmakta ve topluluk içerisindeki konumunu pozitif tarafta tesir etmektedir. Bundan dolayı çalışanlar var oldukları görevde terfi olanağı beklemektedirler. Terfi isteği zarfında olan çalışanlar ilerleme fırsatı yakaladıklarında yüksek seviyede doyumluk sağlayacaklardır. Bütün seviyedeki çalışanın, terfi fırsatı yakalayabilmesi gerçekleştirdiği iş hakkında doyumunun yükselmesini elde edecektir. Çalışanın var olduğu görevdeki yükselme aşamalarının doluluğu, çalışanın çok başarı sağlasa da terfi fırsatı olmayacağı fikrini oluşturmakta ve iş görenin var olduğu görevdeki doyumunu gitgide düşebilmektedir. (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:6)

2.1.2.6. Denetim Biçimi

Büyük organizasyonların yönetim şekilleri farklılık gösterir ve bu tür farklılıklar iş görenlerin iş doyumlarını etkilemektedir. İş görenlerin her zaman kendilerinde denetim ve baskı duydukları iş dünyalarında, kişisel hürriyet ve yaratıcılıklarının azaldığı ve iş görenlerde negatif davranışlara neden olmakta kendilerinin işleri hakkında davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir. İş görenler iştirak ettikleri şartlara dahil bulunmaktan ötürü iş tatminsizliği yaşamaktadırlar. (Dağdeviren Gözen, 2007:32)

2.2. İş Tatmini ve Bazı Örgütler Davranış Kavramı İlişkisi

2.2.1. İş Tatmini ve İş Tutumu

Davranışlar, bazı değer yükümlerinin ve görüşlerin içerisinde saklıdır. Olaylar karşısında tutum ve davranış şekilleri olarak biçimlenir. Davranış, kişinin kendi iç dünyasının bir yanıyla alakalı olarak, belli kararlarına ve inanışlarına bağlantılı olarak kendini gösteren heyecan ve teşhis dönemleridir. (Cora, 2010:12)

İş tutumu, çalışanın işi hakkında davranışlarına dayanmakta ancak daha geniş bir anlatım elde etmekte ve iş tatminine yardım etmektedir.

2.2.2. İş Tatmini ve Moral

Moral, kişinin ya da ekibin beraber faaliyet gösterme isteğini gösteren bir durumsal ya da düşünsel tutum olarak anlatılabilir. İdarenin moral hususuna yer vermesinin sebebi, organizasyon etkinliklerinin aktif yönetimi ve çalışanların birbirleriyle pozitif bağlantılarının moralle daha uzak olmayan bağlantı içerisinde olmasından dolayıdır. Moral, kişiyle ilgili bir olgudur; Çalışanın işine yönelik hissi davranışını ve iş tatminini içermektedir. Çalışanın moral düzeyin üst seviyede olması kurum verimliliğini ve çalışanlarının birbirleriyle olan ilişkilerini pozitif yönde etkiler ve kurumun iktisadi kuvvetini yükseltir. Çalışanın moralsiz olduğu hallerde ise işletmenin verimi düşer, geçime zorlaşır, görev kurallarına ve görev talimatlarına uyma düşer ve örgüt ekonomik hasar yaşar. Çalışanların moralinin yüksek olması, iş tatminlerini de pozitif yönde etki etmektedir (Yaman ve diğerleri, 2002:89)

2.2.3. İş Tatmini ve GÜdülenme

Güdülenme; motive etme, yönlendirme ve kişileri teşvik etme gibi anlamları içerisinde bulunduran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanın gereksinimleri ile sahip oldukları uyum, iş tatminini temin etmektedir. Çoğunlukla motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi güdülenmesini sağlayan bir etmen olarak değerlendirilmektedir. İş tatmin seviyesi az olan bir çalışanın motive edilebilmesi çok güç olmaktadır. İş tatmini seviyesi yüksek olan çalışanın kurum doğrultusunda motivasyonunu yükseltmek kolay olacaktır (Eğinli, 2009:39).

2.2.4. İş Tatmini ve Performans

Kurum faaliyetlerinde, nitelik seviyesinin yükselmesinde iş tatmini oldukça etkili olmaktadır. Çalışanların doyum seviyeleri, kuruma olan bağlılıkları kurum amaçlarını benimsemeleri ve daha yoğun efor sergilemeleri açısından etkili bir görev üstlenmektedir. Tatmin duygusunu yükseltme açısından yöneticilerin yönetsel stratejilerden yararlanmaları oldukça önemli olmaktadır. Kurumların en büyük serveti olan çalışanların doyum seviyesini yükseltme çabalarında hedefe varmaları çalışanların verimliliklerinde ve etkinlerinde pozitif gelişmeler sağlamaktadır. (Yazıcıoğlu, 2010:245)

Bilhassa iş tatmininin işten vazgeçme meyiline etkisi, ortalamanın altında performansına sahip olan bireylerde çok yüksek olarak görülmektedir. Ancak örgütsel bağlılık ile iş tatmininin performans üzerindeki etkileri ile ilgili genel görüşe karşılık, örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyle ilgili neticeler, bağlılıkla ilgili süreçlerin en umulmayan sonuçlarından birini meydana getirmektedir (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008:4)

2.2.5. İş Tatmini ve Sağlık

Çalışanların bedensel ve ruhsal sağlığı ile iş tatmini arasında önemli bir ilişkinin varlığı benimsenmiştir. Stresli durumlarda çalışanlarda ruhsal doyumsuzluk ortaya çıkmakta ve buna bağlı olarak fiziksel ve zihinsel bozukluklar açığa çıkmaktadır. Ümitlerinin karşılanmaması neticesi ile oluşan iş tatminsizliği davranış bozuklukları oluşturmaktadır. (Akıncı, 2002:3)

2.2.6. İş Tatmini ve İşten Ayrılma

Çalışanların, işten ayrılma niyeti veya hareketin gerçekleşmesi tutumu iş doyumunu ya da doyumsuzluğu ile ilişki içerisindedir. (Yücel ve Demirel, 2013:164) Eğitimli, işinde profesyonel iş görenlerin işten ayrılması ile birlikte kurum açısından iş görenin gelişimi için katlanılan masraf ve süre boşa harcanmaktadır. Bu sebeple işinde profesyonel, eğitim görmüş iş görenlerin iş tatmini ve sadakatları temin edilerek işten ayrılma amaçlarından uzaklaştırılarak kurumda kalmalarının temin edilmesi kurumların etkin ve verimli şekilde varlıklarını sürdürmeleri açısından önemlidir. (Taslak, 2015:147-149)

2.3. İş Tatminini Etkileyen Motivasyon Kuramları

Alan yazında iş tatmini kavramı düzenli bir biçimde değerlendirilmeye başlaması, motivasyon kuramları ile birlikte söz konusu olmuştur (Toker, 2007:594). Niteliksel açıdan eşitlik kuramı, bir motivasyon kuramı olmasına rağmen, iş tatmini ile ilgili olarak önemli bilgiler sağlamaktadır. Eşitlik kuramının ana hareket noktası, çalışanların iş yaşamlarında adil davranışlar görmeyi istemeleri ve buna bağlı olarak motivasyon olmalarıdır. Çalışanların iş doyumu ve iş başarıları işletmelerinde karşı karşıya kaldıkları ayrımcılık ya da adil tutum ve davranışlarla ilgili olmaktadır (Çavuş ve Muratalı, 2014:14).

2.4. İş Tatminin Ölçme Yöntemleri

İş tatmininin ölçülmesi adına pek çok yöntemden yararlanılmaktadır. Söz konusu yöntemlerden hangisinin uygun olduğuyla ilgili olarak net bir bilgi de bulunmamaktadır. İş tatmin seviyeleri ölçülecek gruplar ön planda tutularak uygun modelin tespit edilmesi gerekmektedir (Toker, 2007:96).

En fazla kullanılmakta olan iş tatmin değerlendirme modelleri şu şekildedir:

- İş tanımlama endeksi
- Porter ihtiyaç ve tatmin anketi
- Anket ve mülakat yöntemi
- Minosata tatmin ölçeği

2.4.1. İş Tanımlama Endeksi

İş tanımlama endeksi çalışanların önemseydiği iş nitelikleri ile ilgili beş tatmin seviyesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. İş tanımlamanın, çalışanın iş arkadaşlarından, ücretten, yükselme sisteminde, yönetenlerden ve işin kendisinden tatmin olmak üzere beş tatmin seviyesini kapsamaktadır (Özsoy, Uslu ve Aras, 2014:234-235).

2.4.2. İş Tatmini Ölçeği

Spor firmasında çalışanların iş tatmin düzeyini ölçmek için Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen iş özellikleri anketinden uyarlanan ve Basım ve Şeşen tarafında (2009) 20 maddeli iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. 5’li likert sistemi ‘hiç

katılmıyorum' ile 'tamamen katılıyorum' arasında değişen yanıtlara cevaplamaları istenmiştir. (Basım, N,ve Şeşen, 2009)

2.4.3. Anket ve Mülakat Yöntemleri

Mülakat yöntemi üzerinden iş doyumunun ölçülmesi kapsamında durumun özellikleri detaylı bir biçimde ele alınmaktadır. Ankete dahil olan birey araştırmacıların değerlendirmek istediği ya da anlamadığı bir bilgi aktarırsa araştırmacıların ek sorularla süreci çok boyutlu bir yöne çekebilmesi mümkün olmaktadır. Anket sorunlarının belirlenmesi ve cevapların değerlendirilmesi kapsamında yöneticiler ile astların günlük mevzularla ilgili iletişim kurabilmesi mümkün olacaktır (Tor, 2011:73).



3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Geçtiğimiz yirmi yıllık dönem içerisinde kurumsal ve endüstriyel açıdan önem kazanan örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların çalışma hayatlarına bağlı alternatifleri değerlendirmektedir. Bu açıdan yürütülen çalışmalar kapsamında yapılan incelemelere sonuçsal ve gelişimsel katkılarda bulunulmuştur (Karahan, 2008:237)

3.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütler açısından kaynakları etkin bir biçimde değerlendirmek oldukça önemlidir. Bu nedenden dolayı kurumlar genel olarak üst düzey iş yapan çalışanların alacakları ücret oranları düşürebilme ve sürdürülebilirliği temin edebilmek adına çalışanların sadakat düzeylerini yükseltme girişiminde bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı fazla olan çalışanlarının kurumu için herşeyini sergileyeceği ve kurumsal amaçların kazanmasında daha randımanlı olacağına güvenmektedir. İncelemeler iş gören dönem oranından kaynaklı ücretleri hafifletmenin örgütsel bağlılıktan kazanmak göstermektedir. (Dolu, 2011:20)

3.2. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Kavramlar

Örgütsel bağlılık, çalışanların kurum amaçlarını kabullenmesi, kuruma olan bağlılıklarında ve kurumda çalışmaya devam etmesinde, yönetime ve şirket çalışmalarına katılımda, öz maharetlerini işe aksetmelerinde ciddi rol oynamaktadır. Kurumların, başkalaşan çevre şartları ve rakiplerin baskısı ve başkalaşan bireysel sebebiyle çalışanlarını ellerinde tutmaları giderek zorlaşmaktadır. Öğretilen ve çalışma deneyimi kazandırılan bir çalışanın işi bırakması işletmelere oldukça fazla maliyet yükleyen bir tablodur. Toplam istihdam zarfında eğitilmiş ve bilirkişi çalışma gücü isteklerinin çoğalması ve bu yeterli çalışma gücü arzındaki eksiklikler de hususu daha mühim hale getirmektedir. Bu açıklamalardan da gözlemlendiği gibi örgütsel bağlılığın ve örgütsel bağlılığı etkisi altına alan unsurların araştırılması, kesinleştirilmesi önem arz etmektedir (Durna ve Eren, 2005:210-211).

3.2.1. İş Tatmini

İş tatmini; kişinin çalışma ortamından yani işin özünden, yönetenlerden, iş gruplarından ve iş düzenlemelerinden elde etmeye uğraştığı, rahatlatıcı ve iç ferahlatıcı bir his olarak isimlendirilmiştir. İş yaşamının bir nitelik ölçütü olarak da anlatılmıştır. (İşcan ve Timoroğlu, 2007:124)

İş tatmini, çoğunlukla çıktılarının istekleri ne kadar karşıladığı veya aştığına göre ölçülür. Mesela, kurum çalışanları denk bölümdeki diğer çalışanlara göre fazla uğraştıkları durumda bile daha az ödüllendirildiklerini düşünüyorlarsa, çalışmalarına, çalışma arkadaşlarına ve yönetenlerine karşı negatif bir davranış geliştireceklerdir. (Can ve Soyer, 2008:65)

3.2.2. İşe Bağlılık

İşe bağlılığına yönelik alaka, çalışma hayat kalitesi indeksi açısından önem arz etmekle birlikte devamsızlık, gönülsüzlük işgücü dönemi benzeri çalışma tutumlarının da anlaşılması açısından önemli bir etken olarak ele alınmaktadır. İşe bağlılık, “kişinin çalışma hayatının merkezi, odak noktası ve kimliğinin bir parçası durumuna aktarması”, bir diğer tanımda “kişinin işini yaşamının mühim bir parçası olarak kavraması” olarak ifade edilmektedir. Kavramı, “kişinin çalışmasına sağladığı layık ve değer derecesi, diğer bir anlatım ile ruhsal olarak kişinin kendisini işi ve çalışmasıyla betimleme ve işteki çalışmalara katılma derecesi” olarak isimlendirmek da olasıdır. (Arı, Bal ve Bal, 2010:147)

3.2.3. Örgütsel Sadakat

Örgütsel sadakat; bir işletme içerisinde veya bir takımında kurulan güçlü bir ilişki kapsamında ortaya çıkmaktadır. Sadakatin varlığı, kişinin etkileşimde bulunduğu kurumun gereksinimlerini kendi gereksinimleri ile örtüştürmesi sonucunda, işletmenin ihtiyaçlarına öncelik vermesi ve bireyin işletmeye yönelik fedakarlıkta bulunması ile açığa çıkmaktadır (Koç, 2009:203-204).

Bir kurumda, şirkete veya nesneye ilişkin düşüncenin son aşaması olana sadakat hissi ruhi ve davranışsal bir haldir. Bu halde bireyin sadakat hissini oluşması oldukça güç ve önem arz eden bir durumdur.

Emsal bir ayrı anlatıma göre, örgütsel sadakat örgütsel bağlılığın bir kapsamı olarak incelenmekte ve çalışanın kurumda varlığını devam ettirme arzusuyla ilgilidir. Çalışan zamanla kurumunu dış çevreye karşı müdafaa kurumundan söz etme, kurumda olmaktan onur duyma ve zevk almaya girmek bir davranış olmaktadır. Örgütsel bağlılığa kıyasla sadakat, daha detaylı bir öge olmasına rağmen, niteliksel açıdan sadakat örgütsel bağlılıktan daha güçlü bir duygudur. (Koç, 2009:205)

3.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların gerçekleştirdikleri çalışmanın gerektirdiklerinin üstünde bir gayret sergilemesi, belirlenmiş rol gerekliliklerini aşarak kurumu hakkında olağan üstü çaba göstermeleri olarak anlatılmaktadır. Kurumun toplumsal ve ruhi ortamına destek olan, çalışanların gerçek görevi dışında, gönüllük gerekçesine dayanan şahsi tutumlarını açıklar. Mesleğin formal lüzumlarının üstünde, “biçimsel veya kurumsal vazife tanımlarının üstünde bir manaya sahip olan başka uğraşlarda, görev fazlası tutumlar, sosyal kurum tutumları, örgütsel spontanlık ya da sivil örgütsel tutumları” gibi farklı adlar da almıştır. (Gürbüz, 2006:49-50)

Çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri, kurumlarına nazır pozitif görüşe sahip olmaları, pozitif tutumlar göstermeleri ile de daha da kuvvetlenmektedir. Çalışan özlerini kurumlarına karşı hissi, kuralcı veya devam bağlılığı hissetmek ve bundan dolayı kurum başarısı için daha çok gayret göstererek örgütsel vatandaş olabilmektedirler. (Karacaoğlu ve Güney, 2010:142)

3.2.5. İş Arkadaşlarına Bağlılık

Bağlılık duygusu fazla olan kişiler içten bağlara ve dostluk ilişkilerine fazla yer verirler. İleriye dönük birtakım programlar oluşturmaktansa, mesai arkadaşlarıyla bir arada oldukları ve hep birlikte bir şeyleri paylaştıkları, destekledikleri koşullarda olmayı seçerler; bu kişiler için mesai arkadaşlığı bir gayedir. Bu sebeple kurumdan çıkma, mesai arkadaşlarından da ayrılmak anlamı taşıyacağı için çalışanların kurumdan ayrılmaları daha güçtür.

Farklı bir araştırmaya göre, çalışanların kurumda diğer gruplardansa öz grup arkadaşları ile iletişimde olmak istedikleri ortaya koymuştur. Mesai arkadaşlarına hissedilen bağlılık, mesai ile ilgili birçok zorluğun daha basit atlatılmasında yardımcı

olmaktadır. Bu düşüncede olan çalışanlar, birbirlerine çok daha fazla destek olarak, yakınlaşırlar ve el birliği ile hizmet etmektedirler. Kuvvetli bağlılıkları olan arkadaşlar, daha güçlü örgütsel bağlılığı oluşturduğu ileri sürülebilmektedir. (Çöl, 2004:6)

3.2.6. İtaat

İtaat, hazinesini bireyin dışından sağlayan, tartışılmaz bir yetkiliden verilen bir talimata uymak şeklinde açıklanabilir. (Çöl, 2004:6)

Bireyler kendilerini iletilebilecek yaptırımlar ya da emirlerden dolayı iletilen emirlere ve vazifelere itaatte bulunmak zorunda hissederler. Örgütsel bağlılık kavramıysa kişinin hislerinden gelmektedir. Bu yüzden dıştan iletilecek yaptırımlar üzerinden bağlılık temin edebilmek olası olmamaktadır.

Bireyler itaat etmeyi bağlılık tutumunun bileşenlerinden sanırlar. Bağlılığı itaat etme bağlamında göstermek olası değildir. Bir hükümlü misal verilecek cezalardan endişe ederek itaat sağlayabilmekte, oysa hapisaneye bağlılık hissedebileceği düşünülemez. Çalışanların sadece bağlılık hissi ile kurum faydasına sağlayacakları tutumları değişiklikler göstermektedir. Bağlılık sağlanmadan itaat neticesinde çalışanlar kurum faydasına neler sağlayabileceklerini anlamaz duruma gelebilir ve yenilikçi düşüncelerini savunamazlar. (Çöl, 2004:7)

3.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılmaları

Örgütsel bağlılık temelde üç boyutta sınıflandırılmaktadır. Bunlar; tutumsal, davranışsal ve çoklu tutumsal bağlılıktır.

3.3.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık, koşullar, duygusal hal ve kişinin gösterdiği davranışlar ile bağlantı oluşturulabilir. Bu tutumlara göre bağlılık, çalışanın iş yaşamında göz önünde bulundurulması neticesinde var olan ve çalışmanı kuruma tutan ruhi bir davranıştır. Başka bir anlatımla bağlılık, çalışanın kurumla tamamlanması ve şirkete katılımının var olan gücüdür. İş görenin içinde bulunduğu şartlar, ruhsal pozisyonunu etkilemekte ve bu da çalışan tutumunun devamlı hali sürdürmesine neden olmaktadır. Neticede çalışan kurumda bağlılık duymaktadır. Tutumsal bağlılık, işgörenlerin kurumları ile kurmuş oldukları ilişkiler üzerinde durmaktadır. Söz konusu bağlılık

çeşidinde çalışanın kendi kıymet ve amaçlarının, kurumun kıymet ve amaçlarıyla uyum sağlaması gerekmektedir. (Meyer ve Allen, 1991:62).

3.3.2. Kater'in Yaklaşımı

Kanter, kurum tarafından çalışanlara empoze edilen tutum isteklerinin, başka bağlılık çeşitlerinin ortaya koyulmasına neden olduğunu savunmaktadır. İstekler üç bağlılıkla beraber ortaya çıkmaktadır. Bunlar; kontrol bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve devam bağlılığıdır (Akyürek, Toygar ve Yener, 2013:58)

Devam bağlılığı kapsamında işgören, kuruma çokça vakit ve çaba sarf ettiğini, bundan dolayı da kurumda durmasının mecburiyetten kaynaklı olduğunu anlar. Farklı bir ifade ile bireyi kurumda alıkoyan neden muhtemel maddi yitimlerdir ve çalışan kurumu bırakmanın maliyetinin farkındadır. Kenetlenme bağlılığı, “daha önceki toplumsal ve sosyal bağlarından vazgeçmek ya da ekibin kenetlenmesini rahatlatıcı sembol ve seremoni iştirak kadar vasıtalar ile bir kurumdaki sosyal alışverişlere bağlanma” olarak tabir edilmektedir. Kontrol bağlılığı, çalışanların kurumun norm ve değerlerine olan dahili olarak sadık olması olarak açıklanabilir.

3.3.3. Etzioni Yaklaşımı

Etzioni, kurum çalışan üstündeki sorumluluk ya da haklarının, çalışanın kuruma yaklaşmasından dolayı sebep olduğunu ileri sürerek, örgütsel bağlılığı, çalışanların kuruma bağlılıklarından dolayı negatif (yabancılaştırıcı), nötr (hesapçı) ve pozitif (moral) bağlılık olmak üzere üç başlıkta değerlendirilmektedir. Negatif bağlılık, çalışan kurumu yaptırımcı ya da olumsuz fark ettiği vakit ortaya çıkmaktadır. Pozitif bağlılıkta kurumsal amaçlar, kıymetler ve normların içselleştirilmesinin elde etmesine yönelik kuruma karşı pozitif ve derin yöneliş olarak anlatılabilir. Nötr bağlılığın ana düşüncesi ise, çalışan ile kurum arasındaki iş temasına gelmektedir. Birey özüne ödenen ücrete karşılık olarak tek günde oluşturulması gereken mesai normuna elverişli ölçüde bir bağlılık açıklamaktadır.

3.3.4. Davranışsal Bağlılık

Örgütsel tutum araştırmacılarının davranışsal bağlılık kavramını mukabelen, sosyal psikologlar tutumsal bağlılık kavramını değerlendirmişlerdir. Çalışanın tutumsal bağlılığı kurumda bulunduğu vakitte tavırları neticesinde kurumda var olma

süreci ile alakalıdır. Kuruma sadık olmaktan kasıt, kurum için çaba sarf etmeye ve devamlılık manasına gelmektedir. (Gül, 2002:38)

Davranışsal bağlılık; çalışanların evvel tutumları sebebiyle kuruma sadık kalabilme süreciyle alakalıdır. Davranışsal bağlılık, çalışanların bir kurumda uzun vakit kalmaları ve bu vakitte oluşan sıkıntıları ne şekilde aştıkları ve ne şekilde tutumlar sergiledikleri ile alakalıdır. Çalışan kurumda olduğu vakit içerisinde bir takım tutumlar sergilemekte ve zamanla bu tutumlara alışmaktadır. Bu tutumlarını doğru bulan, tutumlarını yasal gören ve kendi haklı bulan davranışlar geliştirmektedir. (Yazıcıoğlu ve Topoloğlu, 2009:3-16)

3.3.5. Becker'in Yaklaşımı

Becker'e göre örgütsel bağlılık, bireyin birtakım yan konulara erişerek dengeli bir tutum sırasını, bu tutumlarla direk alakalı olmayan menfaatleriyle bağlantı kurmasıdır. Başka bir anlatımla tutumsal bağlılık, bireyin dengeli bir tutum sırasını göstermekten vazgeçtiğinde yitireceği birikimleri tasarlayarak, bu tutum sırasını uzatma meyilidir. (Gülova ve Demirsoy, 2012:59) Dolayısıyla Becker'e göre birey, bulunduğu kurumda hissi olarak bağlılık duymamakta, bağlılık kurmadığı takdirde yitireceklerini anladığı için alışmakta ve kurumda kalmayı sürdürmektedir. Becker, bireyin tutumlarına bağlılık göstermesinin nedenini dengeli tutumlarda olması ile alakalı olduğunu görmektedir.

Becker için bireylerin bağlılık göstermesine bahis kaynakları etki etmektedir. Bahis kaynakları ise dörde ayrılmakta ve bu kaynaklar şunlardır: (Gül, 2003:78-79)

1. Toplumsal Beklentiler
2. Bürokratik Düzenlemeler
3. Sosyal Etkileşimler
4. Sosyal Roller

3.3.6. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik Yaklaşımı'na göre, Becker yaklaşımı gibi çalışanın tutumlarında dengeli ilerlemek arzulanacağı düşüncesindedir. Salancik Yaklaşımı'nın, Becker

Yaklaşımı'ndan değişik olan tarafı çalışanın bu dengeli, tutumlarının temelinde davranış ve düşüncelerin olmasıdır. Çalışan zamanla var olduğu kurumda farklı düşünceler geliştirme sağlayacaktır. Bu düşünceler kurum için pozitif veya negatif davranışlara çevrilir. Çalışan bu davranış ve düşüncelere göre faaliyet şekli oluşturur. Salancik'e göre çalışan bu faaliyetleri süreç içerisinde tutunur ve bu tutunduğu faaliyetlerinde dengesizliği oluşturmamak için daima önceki faaliyetine bağlantılı olarak faaliyet şekli oluşturur. Dengeli görünümünü devam ettiremeyen, çalışan oluşan gerginlik ile mücadele etmek durumda olur. (Gülova ve Demirsoy, 2012:59)

3.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar bireysel ve örgütsel boyutta gözlenebilir.

3.4.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler iş tatminini etkileyen bireysel faktörler gibi görülmektedir. Örgütsel bağlılığı işleyen ve oluşturan farklı unsurlar mevcuttur. Çalışanların kuruma sadakatini oluşturan başlıca unsurlar cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, psikolojik sözleşme olarak ele alınabilir (Bayram, 2005:62)

3.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgüte bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak üç başlık olarak araştırılmaktadır. Örgütsel faktörler çalışma yaşamına bağlantıları anlamakta olup, örgüte bağlılık ile direk bağlantılıdır. Bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler unsuru altında çalışmanın boyutu ve hükmü, idare şekli ve önderlik, hükümlere iştirak, çakışma takımları, örgütsel bilgi, örgütsel hak ve adalet, görev çatışması, altların yetenek seviyeleri, işe motivasyonu, iş kimliği ve örgütsel mükafatları oluşturmaktadır. Ve görev belirsizliği, çalışma zorluğu, ast-üst alışverişleri, kişinin gereksinimlerine yer verme, terfi ve kariyer olanakları da örgütsel faktörler olarak araştırılmaktadır. (Ardıç ve Çöl, 2008:162-163)

3.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Örgütsel bağlılığın neticeleri, kuruma yönelik bağlılığın boyutu ile ilgili olarak pozitif veya negatif bulunabilmektedir. Çalışanlar, kurum amaçlarını elde edilemez olarak düşündüklerinde güçlü orandaki bağlılık örgütün yok olmasını

ilerletebilmektedir. Bununla birlikte çalışanların, kurum amaçlarını akılcı ve elde edilebilir düşünmesi güçlü örgütsel bağlılık ile beraber pozitif tutumlara çevrilebilmektedir. Bağlılık kurumdan ayrılma tutumu ile zayıf oranda; ortalamanın altında başarı, sıklaşan devamsızlık ve geç kalma gibi vazgeçme tavırlarıyla ise, daha güçlü seviye ile bağlantılıdır. (Doğan ve Kılıç, 2007:52)

3.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Kurumda az seviyede bağlılık sergileyen çalışanlar, işlerini yapabilme konusunda arzusuz oldukları gibi, kurum içi bağlılığa da zedelendiği görülmektedirler. Alt seviyede örgütsel bağlılığa sahip çalışanların, neden olduğu olumsuz haberleşme, kurum gidişat ve işleyişini dağıtabilmekte ve yetki eksikliği neden olabilmektedir. (Doğan ve Kılıç, 2007:54)

3.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

Çalışan tecrübesinin sağlam, ancak örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın eksik olduğu bağlılık seviyedir. İlmli bağlılık düzeyinde var olan çalışanlar, düzenin özlerini tekrardan şekillenip değiştirilmesine karşı durmakta ve bundan dolayı şahıs olarak kimliklerini savunmak için gayret sergilemektedirler. Bu seviyedeki çalışanlar, kurum tam olmamakla birlikte fakat birtakım değerlerini kabullenmek yeterliğine sahiplenmekte, kurumun hedeflerini sağlarken, diğer yandan kurumla tamamlanmayı diğer yandan da şahsi değerlerini müdafaa etmeyi hedeflemektedirler. (Doğan ve Kılıç, 2007:55)

3.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Kişi kuruma kuvvetli davranış ve isteklerle bağlılık sergiler. Sahip olduğu kuvvetli davranış ve istekler, hem çalışan hem de kurum adına ciddi yardımda bulunmaktadır. (Özler, Atalay ve Şahin, 2002:11)

Kişinin içinde olduğu kurumun hedef ve gayelerini benimsediği, bütün değer yargılarını kabul ettiği, kurumuyla özdeşleşip, bağlılık kurduğu ve kendisini feda ettiği bağlılık seviyesidir. Örgütsel bağlılığın ortalamanın üstünde olması Allen ve Meyer'a göre duygusal bağlılık olarak isimlendirilir. Duygusal bağlılık, çalışanın kuruma nazır düşündüğü duygusal bağlılığı, kurumla aynışmasını ve tamamlanmasını kavramaktadır. (Demir ve Özdemir, 2011:26)

3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın neticeleri, bağlılığın seviyesi ile alakalı olarak olumlu ya da olumsuz olarak ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel hedefler çalışanlar tarafından sayılmaz düşünüldüğünde, çalışanların ortalamanın üstünde seviyedeki bağlılığı kurumun yok olmasını serileştirebilmektedir. Örgütsel hedeflerin benimsenebilir seviyede ise, ortalamanın üstünde seviyede bağlılığın tutumlarla neticelendirme şansı olmaktadır. (Bayram, 2005:135)

3.6.1. Stres ve Stresle Başa Çıkma

Kaygı, çalışanlarda etkili ve bireylerin tutumlarını, işe katkılarını, ilgilerini, doyumlarını, işe karşı ilişkilerine dokunan bir ifadedir. Stres durup dururken kendini belli etmeyen, iş hayatındaki yenilikler ve yaşadığı hayat sebebi ile var olmaktadır.

Çalışanların çalışmayla alakalı karar ve hükümlere dahil olmasını amaçlaması, yetki dönemlerinin oluşması, görev belirsizliğinin yok edilmesi; iş planlaması, iş çoğaltılması, iş çeşitlendirme gibi planlanıp çalışmaların oluşturulması, görev belirsizliğinin kaldırması, adil maaş politikası ve çalışanlara sosyal haklar sunması başlıca örgütsel kaygı ile mücadele etme stratejilerindedir. (Akar ve Yıldırım, 2008:99-100)

Yönetenler, hem kendilerinin hem de iş görenlerinin stres nedenlerini göz önünde tutabilmek için, iş görenlerini ekip çalışmasını benimsetmek, kaygıya sebep olabileceğini anladığı çalışma mevzularına nazaran önlem olabilmeli, kurumdaki fiziksel şartların yanı sıra ısı, ışık, ses gibi fiziksel şartları geliştirmek için araştırmalar yaparak incelemelidir. Gerek duyulduğunda sorumluluk verilebilmeli ve eksikleri, ihtiyacı olan verilerin çalışana verilmesini gerçekleştirmek için planlamalar oluşturulabilmeli, gösterici ancak yalın rapor yöntemlerini çalışanlara göstermeli, materyal eksikliğini kaldırabilmelidir. Yönetenler, kaygıyı ortadan tamamen atmaya uğraşmamalı, pozitif bir güdüleyici neden olarak sınırlı seviyede tutmayı sağlayabilmeli, fakat tahripkar kaygının olumsuz tesirlerini kontrol altında tutabilmelidirler. (Şahin, 1999:56)

3.6.2. Bağlılık ve Devamsızlık

İşe devamsızlık, iş görenin bir gerekçesi olmadan, kurumu ya da yöneteni bilgilendirmeden işe gitmemesidir.

Kuruma bağlılığı ortalamanın üstünde olan çalışanların, iş devamlılığının daha güçlü olacağı gözlemlenmektedir. Bu nedenle ki kurumuna ve mesaisine sadık olan iş görenler kurumuna isteyerek gelebilirler. İş görenlerin kurumuna bağlılığı ortalamanın üstünde olduğu süreçte, psikolojik zorluklardan veya sağlık sorunu mazereti ile kurumdan soyutlanmaya iş görenlerden neden olan raporlu izin oranları düşecektir. (Bacak ve Yiğit, 2010:30)

Farklı bir araştırmaya göre devamsızlığın, orta yaşın altında, tecrübesi az, medeni durumu evli olan kadın, eğitim durumu zayıf, beyaz olmayan iş görenlerde daha yüksek olduğu ortaya koyulmuştur. (İnce ve Gül, 2005:71) Kuşkusuz devamsızlık daha az bağlılığı gösteren şahsi ve demografik değişicilerin bir neticesi olarak oluşmuştur. Aynı durumda çalışanların durumsal ilimleri de devamsızlığı etkisi altına almaktadır.

3.6.3. Bağlılık ve Performans

Kelime manasıyla bir işi başarıya ulaştırmak, bir kişinin sorumluluğunda olan görevi aktif bir şekilde gerçekleştirmesi anlamına gelen performans, fonksiyonel bir biçimde incelendiğinde, işin zorunluluğu varsayılarak önceden oluşturulan değerleri verebilecek şekilde vazifenin gerçekleştirilmesi ve hedefin yerine getirilmesi ölçüsü olarak anlatılmaktadır. (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:272)

Örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki bağlantı mantıklı bir ilişki kurulmuştur. Çalışanlar kurumlarına, hissi olarak bağlılık duydukları ortalamanın üstünde performans gerçekleştirdiklerini göstermişlerdir. Kurumlarına hissi olarak bağlılık hisseden çalışanların kurumda durmaya mecbur olan veya kişinin kendini kurumda durmaya mecburi düşünen çalışana karşı kurumuna gösterecekleri performans olasınca oldukça ortalamanın üstünde gerçekleşecektir. (Bitmiş, Güney ve Demirel, 2014:61)

Faaliyetler örgütsel bağlılık faktörlerinden bilhassa performans ile duygusal bağlılık arasında, performans ile normatif bağlılık arasındaki bağdan daha güçlü

olumlu bir temasta bulunduğunu performans ve ile mecburi bağlılık arasındaki bağın olumsuz bulunduğu görülmektedir. (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007:51)

3.6.4. Bağlılık ve Verimlilik

Genel bir ifadeyle, sürece giren üretim farklı etkenlerle (girdiler) bu sürecin nihayetinde ulaşılan ürünler (çıktılar) arasındaki bağlantıyı anlatan verimlilik, dağıtmaktan uzak, kaynakları iyi bir şekilde kullanarak meydana getirmektir.

Kurumsal hükümlere dahil olmayan bir çalışan, kendisine kurumun bir parçası olarak bakmaz ve kendini bir göreve, tarafa ait hissetmez. Sosyal bir canlı olan kişinin, kendisini bir ekibe dahil hissetmemesi, kimsesizlik hislerinin yükselmesine ve çalışma veriminin düşmesine sebep olabilir. (Şahin, 2005:54)

Uygulanan çalışmalar iş tatmini ve örgütsel bağlılık faktörlerinin verimlilik üzerinde pozitif ve yapıcı etkilerinin var olduğunu kanıtlamıştır. Çalışanlar kişisel hedefleri ile örgütsel hedefler bağdaştığında kurumlarını sahiplenerek kurumlarında var olmakta ve kendilerini çalışmalarına vererek verimlilikleri ve çalışma performansları yükselmektedir. (Bitmiş, Güney ve Demirel, 2014:61)

3.7. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İş tatmini daha çok çalışma dünyası ile bağlandırılmakta, örgütsel bağlılık ise kurumun geneline nazır hissedilen pozitif his ve davranışlar olarak anlatılmaktadır. Söz konusu ifadeler bağlantılı olmakla beraber, aralarındaki ana değişiklik, örgütsel bağlılığın daha çok kurum hedeflerini ve ederlerinin tümüyle elverişliliği iken, iş tatmininin ise sadece değişik kapsamlarıyla bağlantılı oluşudur.

Gerçekleşen incelemelerin esasında örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinden sağlandığı ifade edilmekteyken, incelenen farklı çalışmalar kapsamında da bu iki faktörünün birbirlerini karşılıklı olarak etkiledikleri ifade edilmiştir. (Bayrak Kök, 2006:295-296)

Çalışanların kurumlarına olan sadakatleri neticesinde var oldukları ve gerçekleştirdikleri işten çok daha doymuş olmalarını ve çok daha üreten olmalarını gerçekleşmesi umulmaktadır. Örgütsel bağlılık ve iş tatminin aralarındaki bağlantıyı ifade etmeye yönelik gerçekleşen bu tarz incelemelerde genel olarak örgütsel

bağlılığın iş tatmini üzerinde manalı ve olumlu bir etkisinin var olduğu belirtilmektedir. (Özafşarlıoğlu, 2013:60)

İş tatmininin örgütsel bağlılığın sebebi olarak gözlenen incelemelerde, iş tatmini güçlü olan çalışanlarda örgütsel bağlılığın da güçlü olacağı düşünülmektedir. Bir başka ifade ile iş tatmini güçlü olan çalışan kurumuna çok daha sadık kalma meyil gösterirken, iş tatmini az olan çalışan kurumuna hasar verici eğilimler içinde olabilmektedir. (Karataş ve Güleş, 2010:78)

Değişik gibi görünen bu iki kavram arasında sonuç olarak anlamlı ve önemli bir bağ görülmektedir. Bulunduğu görevi seven kurumunda severek çalışan iş gören candan ve samimi hislerle kurumuna aşılmaktadır. Ve kurumunun amaç ve gayelerini şahsi amaç ve hedefleri ile özdeşleştirmeye çalışmaktadırlar. Bunun karşıtı ise kurumuna bağlılıkları güçlü, kurumu için çok daha fazla emek harcayan çalışanlar, görevlerini çok daha severek yapmakta, işlerini çok daha düzgün gerçekleştirmeye çabalayarak örgütünün amaçlarının başarı sağlanmasına yardım sağlamaya gerçekleştirmektedirler. (Yenihan, 2014:175)

3.8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütte çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini ölçmek için Jaworski ve Kohli tarafından 1993 yılında geliştirilen ve 30 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Çalışanların örgütlerine karşı olan bağlılıklarını araştırmakta ve tek boyutta değerlendirmektedir. Ölçekteki cevaplar 5’li likert ölçeğine göre kodlanmıştır. (Kohli VE diğerleri, 1993:467–477)

4. BÖLÜM

PERFORMANS

Performans, iş yaşamında ve hayatımızın çeşitli aşamalarında daima karşılaştığımız başarı olarak ta isimlendirilmektedir. Performans ya da başarının ölçülebilmesi ve değerlendirilmesi için tanımlanmış ölçütler oluşturulmadığında performans karmakarışık bir kavram haline gelir. Analizlerin ve ölçümlerim gerçekleştirilmesi içinse bu kavramların muhakkak hedefine göre tanımlanması gerekmektedir. Literatürde bu kavram ile alakalı birden çok tanıma rastlanmaktadır. (Savaş, 2005:1)

4.1. Performans Kavramı ve Tanımı

İş görenlere bildirilen vazifelerin, iş görenler aracılığı ile hangi seviyede gerçekleştirildiğinin veya iş görenlerin iş yapabilme becerilerinin nasıl olduğunun saptanması, günümüzde kurumlarda karşı karşıya olunan en mühim problemlerden bir tanesidir. Bu problem kurumlarda performans ifadesinin hızla ehemmiyet yakalamasına neden olmuştur.

Performans, kurumlarda yönetenler tarafından mühim bir husustur ve çalışanların çalışma faaliyetlerinin bir neticesidir. Performans, bir çalışanın ya da takımın, bağlantılı oldukları departmanın ve kurumun hedeflerine, kalite olarak ve miktar olarak yardımlarının toplam değer olarak ifade edilebilir. Bu sebeple, ferdi iş performansı, kurum açısından mühimdir. Ferdi kavramda çalışanların performanslarının etkili veya etkisiz olmasından kurum da etkilenecektir. Kurumun performansını güçlendirmek yönetenin vazifesi olduğuna göre, çalışanların performanslarını da güçlendirmek yönetenin mesuliyetindedir. (Schermerhorn, 1994:147)

Farklı bir anlatımla kurumlarda ferdi muvaffakiyet, insanın kendisi için nitelendirilen, husus ve becerilerine uyumlu olan görevi, kabul görülebilir çerçeveler içinde sağlanması olarak anlatmak olasıdır. O yüzden, bir kurumda çalışanın muvaffakiyeti hakkında bir şey söylemek için önce kişinin açıklanmış bir görevle karşı karşıya olması, bu görevin çalışanın husus ve becerilerine elverişli olması ve bireyin işini yapabilme seviyesinin göstergesi olan bir standardın olması gerekmektedir. Bu

standarda ulaşma bireyin başarısı olarak düşünülürken, ortalamanın altında olması da başarısızlığı olarak nitelendirilecektir. (Erdoğan, 1991:141)

4.2. Performans Yönetim Sistemi

Performans yönetimi, yönetimin tasarımı ve kontrol fonksiyonlarının daha çok mesafeler ve performans tanımının gelişim kazanması kapsamında gelişim gösteren bir yönetim biçimidir. “Verimlilik yönetimi” diye de isimlendirilen performans yönetimi, kurumu istenilen hedeflere yönlendirmek amacıyla kurumun var olan ve ileriyeye yönelik ilerlemeleri ile alakalı veri oluşturma, bunları kıyaslama ve performansın devamlı ilerlemesini sağlayacak olması gereken ve yeni düzenlemeleri sürdürme ve başlatma vazifelerinin sorumluluğunu alan yönetim sürecidir. (Zühal Akal, 1992:50) Başka bir tanımlama ise performans yönetim sistemi, gerçel olması istenen düzenlemeler hedeflere ve bu kapsamda iş görenlerin belirlemesi gereken performansa ait eş bir düşüncenin düzenlemede oturtması ve iş görenlerin bu hedeflere kavuşmak için yönlendirilmesi, yorumlanması, fiyatlandırılması veya mükafatlandırılması ve geliştirilmesi sürecidir. (Uyargil, 1994:2)

4.3. Performans Değerleme Kavramı

Düzenlemelerde iş görenlerin performanslarının şekli ve sistemsel olarak yorumlanmasının önceki örnekleri 1900’lü yılların başlarında A.B.D.’de kamu hizmeti sağlayan örgütlerde gözlenmektedir. Sonradan F. Taylor’un yürütümler aracılığı ile iş görenlerin verimliliklerini değerlendirilmesi neticesinde, performans ölçme boyutu düzenlemelerde bilimsel olarak yararlanmaya girilmiştir. (Uyargil, 1998:205)

Görevi değil görevi gerçekleştiren çalışanların ve bunun başarısını veya görevindeki başarısızlığını ölçen performans değerlendirme tekniğinin farklı kaynaklarda “başarı değerlendirilmesi”, “yetkinliğin ölçümü”, verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi” ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi, “tezkiye”, “sicil” gibi terimler biçiminde uygulanıp kullanıldıklarına şahit bulunmaktadır. Farklı şekilde uygulanmakla beraber performans değerlendirilmesi genel tek teşhis zarfında, kişinin işindeki başarısı, görevdeki hal ve hareketleri, ahlaki durumu ve özelliklerini seçen ve toparlayan, kişinin kuruluşun başarısına olan payının ölçen ölçülü ve planlı bir sistemdir. (Sabuncuoğlu, 2009:184)

4.4. Performans Değerleme Sisteminin Amaçları ve Kullanım Alanları

Kurumların yarış halinde galibiyetleri üstünlük; yalnız yararlandıkları teknoloji, var olan varlıkları, takip ettikleri strateji ve nitelikli varlık ve talebinden kaynaklı diye tasarlamak hatalı düşünülecektir. İşte üstünlük; kurum iş görenlerinin şahsından beklenenleri gerçekleştirip gerçekleştirilmemek ve bu durumu ne seviye getirdikleri ile de düz orantılıdır.

Performans değerlendirme yönteminin hedefleri:

- İş görenlerin şirket seviyesinde güdülenmelerini yükseltmek.
- İş göreni kendi sorumluluklarında haberdar ederek ve şirketin ilerlemesine yardım etmek.
- İş görenlerin kariyer planlamasında yardımcı olmak.
- İş görenlerin üstleri ile iletişim kurup devam etmesini sağlamak.
- İş görenleri gözlemleyerek kusurlarını kaldırmalarında destek olmak.
- Şirket içi eğitim planlamalarında iş görenlerin yoksun olduğu alanlarda eğitim planlaması yapmak.
- İş gören ve şirket seviyesinde denetim sağlamak.
- Ortalamanın altında kalan performansı belirleyerek sebep ve çözümlerini belirlemek, yetersiz iş görenin baştan değerlendirilmesini sağlamak.
- İş görenlerin yöneticilerinin iş tanımları içerisindeki çalışanlardan beklentilerini öğrenerek oluşacak kısımak.
- İnsan kaynağının daha aktif, verimli ve yarar sağlayarak değerlendirilmesini elde etmek.
- Bütün olarak şirketin verimliliğini belirlemek.
- Bilgileri aktararak ücret yönetimi ve düzenlemelerinde destek olmak , ödüllendirme kriterlerini tespit etmek ve yeterli performansı bu yönde teşvik etmek. (Fındıkçı, 1999:297)

Yöntemin gerçek hedefi; iş görenin kişisel performansının güvenilir ve adaletli kıstaslar aracılığı ile tespit edilerek ölçülmesi, bu çalışmalardan bireylere bilgilendirme yapılarak, bireysel performanslarının gelişip, ilerlemesi ve örgütsel verimliliğin yükselmesine neden olmak.

Performans değerlendirme ile ilgili üç temel kullanım olduğu gözlemlenmektedir. Bunlar; yönetsel kullanım alanları, araştırmaya yönelik kullanım ve çalışanları geliştirmeye yönelik kullanımdır.

4.4.1. Yönetsel Kullanım

Yönetsel hedefler, iş görenle alakalı yönetsel hükümler koyulurken lüzumlu görünen iş görenin iş performansı ile alakalı verileri elde etmeyi kapsar. Ücret yükselişlerine, primlere, atamalarına, eğitim ve diğer yönetsel faaliyetlere ilişkin hükümler genel olarak performans değerlendirmesinden temin edilen verilere varılır. (Palmer, 1993:9) Performans yorumlamasını yönetsel hedeflere özgü değerlendiren yönetenler, performansı gerçek ve mutlak bir biçimde kullanmak ve performansı esas alarak iş göreni mükafatlandırmak konumundadır. Gerçekleşen herhangi bir kusur yönetsel hükümlerin sorgulanmasına neden olur ve çalışanların gidişata duyulan itimatları azalır.

4.4.2. İş göreni Geliştirmeye Yönelik Kullanım

Performans yorumlamanın diğer bir kullanım sahası, iş görenlerin görev dağılımlarında ve iş analizlerinde tespit edilen standartlara ne boyuta yakınlaştığına bağlı iş görenlere geri bildirimde bulunmaktır. (Palmer, 1993:10)

Performans yorumlama amacı ile kişiye sunulan geri bildirimler, kişinin kendisine bağlantılı olarak; Ne yapmam isteniyor? Ne şekilde gerçekleştiriyorum? Sağlam ve yetersiz taraflarım nelerdir? Farklı neyi nasıl uygulayabilirim? Sorularıyla kişinin kendisini ihya açısından yorumlama ve kurgulama imkanı verecektir. (Açıkalm, 2016:105)

Geliştirmeye yönelik bu hedefler, kariyer planlamasında, eğitim ve geliştirme tasarımlarının geliştirilmesinde, iş görenlere önderlik desteğinin sağlanmasında, iş görenlerin yetersiz ve güçlü taraflarıyla alakalı geri bildirim sağlanması da fayda sağlamaktadır.

4.4.3. Araştırmaya Yönelik Kullanım

Performans yorumlamanın kullanım yerlerinden sonuncusu ise; incelemeye araştırmaya yöneliktir. Araştırmaya yönelik hedefler, iş görenin iş tatmininin ve güdülenme seviyesinin oluşturulup belirlenmesine, performans seviyesini etkileyen etkenlerin belirlenmesine ve iş görenin performansı ile kurumun hedefleri arasındaki bağlantının araştırılmasına yöneliktir. Sağlıklı tasarı oluşturulmuş bir performans değerlendirme yöntemi, iş görenlerin isteklenmelerini yükselterek örgüte bağıllık düzeylerini de arttırabilir.

4.5. Performans Değerleme Sistemi

Performans değerlendirme düzenini oluşturmak ve bilhassa oluşturulan düzeni yönetmek basit olmayacaktır. Kurumun kültürüne ve bünyesine daha elverişli düzeni oluşturmak, işleve sokmak ve bu düzeni yönetmek uzmanlık iş ve başarısıdır. Gelişigüzel performans sistemi oluşturmaktansa bu uğraşa hiç girmemek muhtemelen daha doğru bulunur.

Performans değerlendirme düzeninin oluşturulabilmesi için ilk olarak belli bir süreçte harekete geçilmesi ve ilk faaliyetlerin gerçekleşmesi gerekmektedir. Burada, değerlendirmenin hangi kişilere yapılacağı, hangi kişiler tarafından gerçekleşeceği, değerlendirme aralıklarının nasıl şekillendirileceği, ne zaman olacağı, hangi değerlendirme yönteminin seçilip yapılacağı gibi konuların net ve yansıtılabilir şekilde tanımlanması mevzusudur. (Sabuncuoğlu, 2009:186)

4.5.1. Performans Kriter Belirlenmesi

Performans değerlendirme düzeninin başarı sağlaması için ilk olarak misyon ve iş analizinin gerçekleşmiş, vazife ve işlerin belirlenmiş olması kuraldır. İş analizi; kurumlarda gerçekleştirmekte olan iş tanımları üzerine zaruri verilerin toplanması ve kullanılmasıdır. Diğer bir anlatımla; iş analizi, kurumda gerçekleşecek, her bir görevin vasfı, işin genel pozisyonu ve özellikleri, işin gerçekleşeceği çevresel ve çalışma olanakları ilgili olarak veri toplanması, toplanan bilgilerin düzenli bir şekilde araştırılması, kullanılması ve bunlarla bağlantılı verilerin yazılı halde sunulduğu bir süreç olarak açıklanabilir. İş analizi, bir görevin ne olduğunu, neden

gerçekleştirdiğini, gerçekleşmesi için lazım özelliklerin neler olduğunu belirleme sürecidir. (Kurt ve Dağdeviren, 2003:163)

4.5.2. Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirme müşkül bir dönemdir. Bu sürecin akıbetinde, iş görenlere çalışmaları hakkında bilgi aktarma ve bilinmeyen faaliyetler için cesaret vermek amaçlanmaktadır. Performans değerlendirmede sağlanan neticeler kesinlikle iş görene aktarılmalıdır. Aksi takdirde faydasız birden çok bilgi ve kullanılmayan rakamsal değerlerle karşı karşıya olunur (Fındıkçı, 2003: 337).

Performans standartları hem alt, hem de üstte göre fayda sağlayacak iki türde bilgi sağlamaktadır. Bunlar; nelerin yapılması gerektiği ile ne biçimde yapılması gerektiğidir. Bir bireyin gerçekleştirmekte hükümlü olduğu işler, o bireyin iş tanım ve yaptırımında yer aldığından ilk sorunun cevabı bizlere iş dağılımları hazırlamaktadır. Performans standartları esasen ikinci sorunun yanıtını görmeyi hedefler. Buradaki iki sorunun yanıtı birbirileri ile bağlantılı olduğundan, kimi görev tanımlamaları kapsamında performans standartlarına da yer ayırdığı, iş ve hükümlülükleri standartların aynı anda tanımladığı gözlenmektedir. (Uyargil, 1994:29)

Standartların başarılı sağlanmasına karşı Sabuncuoğlu olması gereken özellikleri şu şekilde belirtmiştir:

Spesifiklik: Bütün iş gören şahsından neler istendiğini tam olarak öğrenmelidir.

Ölçülebilirlik: Performans değerlendirme, standartlar nicel oldukları sürece basittir.

Sözü edilen performansın ölçümünde rakamsal tek örnekten yararlanılması güçse ya da iyi değilse; iş sürecinin yerine getirilmesi, ekip çalışmalarına paydalar vs. rakamsal olmayan değerlemelerden yararlanır.

Gerçeklik: Standartlar elde edilmez olduğu halde bunların ayırımına ulaşan iş görenler, söz edilen standartları elde etme gayretlerinden ricat edeceklerdir. Şüpheli yok ki, iş görenler için elde edilmesi lazım olan bu standartların sağlam olması hakkında oluşturulan amaçların tespit edilmesine bizzat iş görenler de katılım sağlamalıdır.

Husus bu yönden incelendiğinde tanımlanan standartlara itimat yükselecek ve onları elde etmek için gayret seviyesi artacaktır.

Söz edilen yönde faaliyet gösteren kimi kurumlarda, amaçlar adı altında bu standartlar üzerinde yönetilenlerle beraber şeffaf mülakat aracılığıyla zaman başlangıcında sözleştikten sonra oluşturulan biçimlere yöneten ve değerlendirilen yönetilenlere kefil olurlar. Başka bir gözlemlerle değerlendirilen yönetilen şahsının amaçlara odaklanmakta ve hemen hemen üstlenme çabasıdır.

4.5.3. Performans Değerleme Periyotların Belirlenmesi

Performans değerlendirmenin ne aralıkta uygulanacağı hususunda, performans değerlendirmenin yapılmaya başlanma aşamasında koyulan ciddi bir hükümdür. Çok fazla aralıkta performans değerlendirmesi uygulamak, yönetsel yönden hem yönetene, hem de insan kaynakları birimine zahmet oluşturulacaktır. Daha geniş aralıklarla performans değerlendirmesi uygulamak ise değerlendiricinin gözlemledikleri bireyin performansının mühim taraflarını unutup çıkarmalarına, performansın şeffaf olarak değerlendirilememesine neden olacaktır.

Değerleme dönemini tanımlamakta etkili olabilecek başka faktör, kurumda var olan ve yapılan sistemdir. Var olan idarenin gerektirdiği işlerin uzun zaman dilimini ele alması ve toplu değerlendirme olması gerekmesi, yürütüm aralıklarını tespit etmede ve yapılmasında kısıtlayıcı bir faktör sayılabilir. Hatta, yorum neticelerinin uygulandığı dönemleri de değerlendirme aralıklarını tespit edebilir. (Atay, 1990:242)

4.6. Değerlemelerin Belirlenme Modelleri

Performans idare yöntemlerinde yorumların kim ya da kimler aracılığıyla uygulanacağı kurumun idare ve çalışan yöntemleriyle sınırlı olarak ayrılacak değerlendirme yoluna göre oluşturulur. Burada vurgulanması gereken en mühim konu, değerlendirmeleri uygulayacak birey ya da bireyleri çalışanları yeterli bir zaman gözlemlerle olağan ve performansına bağlı zaruri düşünce ulaşmış olmalıdır. (Uyargil, 1994:31)

4.6.1. Öz Değerleme (Kişinin Kendi Kendini Değerlemesi)

Performans birey göre tanımlanan zamansal amaçlara uygun olarak yorumlandığında yöntemlerde, amaçları çoklukla ast ve üst beraber tespit ettiklerinden dolayı, dönem sonunda bu amaçlara ne seviyede yakaladıklarının saptamasında, astın da değerlendirmelere dahil olması beklenir. Zamansal performansın amaçlara ulaşma yöneten astı tarafından gerçekleştirilen formu, sonra da şahsı tarafından verdiği değerlendirmeyle örtüşen ya da çatışan yerleri tespit etme olanağı sağlar. Örtüşmeyen yerleri, uygun görürse astıyla şeffaf bir iletişim gerçekleştirebilir.

Yönetenlerin bir çoğu astlarının bilhassa muvaffak ve ortalamanın üzerinde olanlarının kendi kendilerini üstlerinin değerlendirmelerinden daha az, daha düşük puan kullandıklarını, aykırı başarı seviyesinde veya yetersiz çalışanların ise değerlendirmelerinde performanslarını abartılı bir şekilde ortalamanın üstünde puanlar vererek açıkladıklarını belirtmişlerdir. Tekrar çalışmalara göre, iş görenler kendilerini üstlerinin değerlemesine orantıyla biraz daha ortalamanın üstünde puanlarla yorumlamaktadırlar. (Sabuncuoğlu, 2009:192)

4.6.2. Takım Arkadaşlarınca (Eşitlerce Değerleme)

Bu çeşit değerlendirmelerin esasında, benzer ya da birbiriyle bağlantılı meslekleri gerçekleştiren ve bir arada çalışan bireylerin birbirlerini sağlıklı tanıyacağı ve performanslarını daha sağlıklı gözlemleyebileceği hipotezi bulunmaktadır. Tüm gün birlikte emek veren ekip arkadaşlarını doğrudan gözleyebilme olanağını yakalayacağı bir doğrudur. Mesela, ekip arkadaşının sürekliliği veya toplantılara belirlenen sürede ve aktif iştirak etmesi, arzulu iş yapması, başka arkadaşlarıyla dayanışması, bilgiyi alışverişi yapması, nitelikli çalışması gibi faaliyetleri yorumlama göz önünde bulundurulabilir.

Bu hususta gerçekleştirilen bilimsel incelemeler de eşitlerin birbirleri ile ilgili makbul ve sağlam bilgiler elde etmiştir. Fakat sıralama oluşturmaları söylendiğinde, eşitlerin birbirlerinin performansları hususunda benzer seviyede objektif bulunmadıkları izlenmiştir. Birey arkadaşını değerlendirirken olumsuz ya da olumlu tarafta hissi değerlendirme ihtimalin bu sistemde daha yüksek çıkacağı göz önünde bulundurulmalıdır. Bu sebeple atama ve maaş yükselişi hususlarında bu çeşit değerlendirmelere çekilmemesi tavsiye edilmektedir. (Uyargil, 1994:34)

4.6.3. Performans Ölçeği

Kurumsal spor örgütünde çalışanların performanslarını ölçmek için Kamer Karakurum tarafından geliştirilen 17 maddelik performans ölçeği kullanılmıştır. İki faktörlü ölçekte değişkenlerin tutarlılık sayıları belirlenmeye çalışılacaktır. (Karakurum, 2005)

4.7. Değerlemede Karşılaşılan Sorunlar

4.7.1. Ortalama Eğilimi

Ortalama eğilimi, performans değerlendirmede kendini gösteren bir diğer yanıştır.

Değerlendiriciler, çalışanları çapın ortasında ya da ortalamasına uzak olmayan yerde değerlendirmektedir. Değerlendiren, değerlendirmeye tabi tuttuğu bireyleri ne fazla güçlü, ne de fazla güçsüz seviyelerde değerlendirmektedir. Devamlı bir ortalama değerlendirme bahis konusudur.

Böyle bir yanlışı gidermek için mecburi dağıtım sistemi geliştirilmiştir. Böyle eğilim, değerlendirilen bireylere tebliğ imkanını ortadan atmaktadır. Çalışan, noksan taraflarını keşfetme ihtimalini yitirmektedir. Gelişmeleri hususunda veriye sahip olamamaktadır. Bu tür yanlıştın neticesinde, misal kurum ortamında kimlerin atanacağına, kimlere ne konumlar sağlanacağına ve kimlerin ne hususta eğitime gereksinimleri çıkacağına karar vermek güç olmaktadır. (Bingöl, 2006:302)

4.7.2. Benim Gibi Benden Farklı

Kimi değerlendirenler, bireysel peşin hükümlerini değerlendirmelerine de yansıtırlar. Hele değerlendirici ile iş gören arasındaki bağlantının gerçekliği, yaş, cinsiyet, ırk, dil ve din gibi bireysel yaklaşımlar değerlendirmede peşin hükümlü hareket edilmesine neden olur. Bir bölüm değerlendirenlerde, iş görenle ilgili elde ettikleri ön intibaların ileri basamaklarda da tesiri altında kalmaya devam ederler. Başka bir bölümse, fark etmeden şahsını andıran veya andırmayan çalışanları bu niteliklerine için değerlendirirler. Performans değerlendirmede böyle yönde neden olacak başka bir yanlıştta, kurumun bir birimi veya iş görenlerin bir takımı diye peşin hükümlü olmaktadır. Bu tarz olaylarda, değerlendirme neticeleri olması gerektiğinden çok veya az olacaktır. Halbuki güçlü değerlendirme, vetirenin peşin hükümlerden

sıyırılmasını mecburi eder. Bu sebeple, iş görenlerin kişisel performanslarına daha önem verilerek bu tarz yanlışların olmasını engellemeyi sağlamalıdır.

4.7.3. Pozisyondan Etkilenme

Kimi değerlendirenlerin, değerlendikleri bireyin konumundan tesir ederek, kurumda ciddi sayılan bir görev ve mevkilerdeki iş görenleri güçlü, izafi sıradan görülen görev ve mevkilerdeki iş görenleri güçsüz değerlendirme eğilimde olmalarıdır.

Değerlendirme yönteminde, bütün konudan beklentide olanların, değerlendirme ölçütlerinin şeffaf olarak açıklanması, bu tarz değerlendirme yanlışlarını ortadan kaldırmaya neden olacaktır. Kusursuz bir performans değerlendirme yöntemi sağlanmış olsa da, performans değerlendirmelerinde bahsedilen yanlışlar devamlı oluşabilmektedir. Bu davranışta insan kaynakları birimlerine düşen mesuliyet, bu yanlışlara neden olunmasını ortadan kaldıracak tedbirler almak, izlemler sağlamaktadır. Aşağıda, sürdürülebilecek stratejiler ve sağlanabilecek bir takım faaliyet aşamaları var olmaktadır.

4.7.4. Bilgilendirme Yetersizliği

İş görenlerin yönetime ilişkin yeterli bilginin sağlanmaması durumlarında, çalışanlar değerlemenin şahıslarını ne şekilde tesir ettiklerini, neler beklendiğini, ölçütlerin neler olduğunun bilgisine sahip olmadıklarından kaynaklanan reaksiyon gösterebilirler. İş görenlerin dayanağını elde etmeyen her türlü yöntem uzun vadede başarı elde etmez. (Sabuncuoğlu, 2009:220)

4.8. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı İnsan Kaynakları Uygulanması

Performans değerlendirmenin esas hedefi, şimdiye kadar açıkladığımız gibi iş görenlerin performanslarını iyiye götürmektir. Şüphesiz, bir değerlendirme düşüncesinden çok fazla beklentide olmamak gerekir. Yine de, yerinde düşünülmüş ve aktarılmış olan bir yöntem, hem örgütsel hedefleri tutmakta, hem de çalışan performansını iyiye götürmede yardım sağlayabilir. Üstelik performans değerlendirme bilgilerinin, insan kaynaklarının birçok çalışma alanında kullanılması mümkün olmaktadır. Bu başlık altında bu hususlar yer alacaktır.

4.8.1. Eğitim İhtiyacının Tespiti

Bir performans değerlemesi yönteminin, çalışanın eğitim ve geliştirme gereksinimlerini çıkarması gerekir. Eğitim ve geliştirme hususunda kimin ne konu hakkında ve ne seviyede eğitime gereksinimi olduğunu tespit etmek amacıyla çalışanın değerlendirilmesi sağlanır. Örnek olarak, bir çalışanın görevi, "teknik çizim" yeteneği gerekiyorsa, oluşturulacak değerlendirmeyle çalışanın bu mevzuda bir yetenek noksanlığı var olup olmadığı sağlanabilir. Şayet bu değerlendirme neticesinde yetenek noksanlığı olduğu tespit edilirse, belirli eğitim takvimine zorunlu tutulur.

Performansı negatif tarafta etkileyen noksanlıkları ortadan kaldırmak yoluyla, insan kaynakları ve birim yönetenleri, astlarını eğitim ve gelişimleri için programlanmış takvime eklerler. Şüphesiz bir değerlendirme yöntemi çalışanların elverişli bir biçimde eğitilip geliştirilmelerini teminat vermez, ancak eğitim ve geliştirme vazifelerini çok daha aktif bir biçimde gerçekleşmesine destek olur.

4.8.2. Ücret Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanımı

Performans yorumlama neticelerinin geniş yararlandığı esas yer ücret yönetimidir. Doğru olan bireylerin performansları kazanç sağladıkları ücretle aynı şekilde bağlantı kurulmalıdır. İşletmelerin birçoğunda performans değerlendirme neticeleri bilvasıta ya da doğrudan olarak ücret yükseltilmesinde yararlanır. Bu konu hakkında önem taşıyan unsur performansı az kişilerin az ücrette sahip olmaları, performansı çok olanların çok ücrette sahip olmaları gibi kolay bir bağlantı kurulmaması gerekmektedir. İlk olarak hedef ortalamasının üstünde performans ve iyi başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmaktır. Bundan dolayı performansı istenilen seviyede olmayan kişilerin gelirine ortalama bir yükseliş, performansı ortalamasının üstünde olan kişilerin ise daha iyi bir maaş elde etmeleri sağlanmalı seçilmelidir. (Fındıkçı, 1999:337)

4.8.3. Kariyer Yönetimi ve Performans

Kariyer şekillendirmesi ve iyileştirip geliştirmeye bir kişi veya kurumsal pencereden değerlendirilebilir. İki açıdan da performans değerlendirme neticesinde sağlanan bilgiler, bir çalışanın yüksek ve düşük taraflarını ve bireyin gelişme gücünü

tespit etmede gerçeği sağlar. Yönetenler, bu çeşit verileri astlara yol göstermede ve kendilerinin kariyer planlarını geliştirip hayata geçirmelerine yardım etmelerini sağlayabilirler.

Kariyer yönetimi yöntemi, kapsadığı amaç oluşturma, kişinin kendisini yorumlamada, astın üst tarafından yorumlanması, astın eğitim planlarına zorunlu tutularak iyileştirilmesinde gibi etkinlikler sebebiyle performans yönetim sistemi ile doğrudan alakalıdır. İki yöntemin şirket içinde birbirleriyle veri alışverişi içinde olması, başka insan kaynakları fonksiyonlarını da pozitif olarak dokunacaktır. İşletme hayatında bireylerin terfi almaları, terfi aldıkları görevler için gereken eğitimlerin sağlanması ve yatay yönde görev değişikliklerine tabi tutulmaları ile bağlantılı hükümlerin koyulması da performans yönetimi sisteminin bilgileri, kariyer geliştirme sistemine gereksinim oluşturan verileri sağlayacaktır.

Dizgesel bir kariyer yönetimine sahip olmayan organizasyonlarda yükselme, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının oluşmasında, performans değerlendirme neticeleri aktif bilgi kaynağı olmaktadır (Taştan, 2020).

5. BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜT BAĞLILIKLARININ PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASINA YÖNELİK SAHA ÇALIŞMASI

5.1. Araştırmanın Modeli

Evren, genel itibariyle araştırma yürütülecek ve belli bir tanım kapsamında ele alınan birimlerin meydana getirdiği farklı bir açıdan araştırmanın çalışma alanını oluşturan ve bulunan neticelerin genel bir form şeklinde ifade edildiği topluluğu ifade etmektedir (Özmen, 2000). Araştırmanın örnekleme saha uygulaması merkez şirketi çalışanlardan ağırlıklı olarak İstanbul illinde anket formu dağıtarak oluşturulmuştur.

Evrenin tamamına ulaşmak zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı mümkün olmadığından çalışmada, örneklem belirleme yoluna gidilmiştir. Örneklem, evren hakkında genelle yapılabilmesinde ve araştırılan durum ile ilgili genel bir kaniya varılmasında önemlidir (Karasar, 2005: 110-111). Örneklemin yansız ve temsili olması önemlidir. Evren üzerinden örneklem seçimi, araştırmacıya zaman ve maliyet kolaylığı sağlamaktadır (Kaptan, 1983: 135).

Araştırma kapsamında zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle kasti örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kasti örnekleme yöntemi, araştırmacının katılımcılara kolay ulaşmasını sağlarken, araştırmacının amacına yönelik örneklem seçilebilmesinde de önem kazanmaktadır (Coşkun vd.,2012: 142).

Toplam iş tatmini ve alt boyutları, örgütsel bağlılık ve alt boyutları, performans düzeyleri için ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Boyutların güvenilirliğini incelerken Cronbach Alpha katsayısından yararlanacaktır. İş tatmini, örgütsel bağlılık, performans düzey seviyelerine ait önermeler ve analizler örnekleme yer alan katılımcıların verdikleri cevapların dağılımın normal dağılım gösterip göstermediklerini belirlenmiştir.

Araştırmaya ilişkin verilerin toplanması esnasında, araştırmaya katılan örgütlerde anket formlarının dağıtılabilmesi için, kurum isimlerinden söz edilmeyeceği belirtilmiştir. Toplam 150 anket formu gönderilmiş, bunlardan 123 anket olarak geri dönüş alınmıştır. Araştırmanın evreni saha uygulaması spor şirketinin

merkez çalışanlarından oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise saha uygulaması merkez spor şirketinde 150 merkez çalışanlarına anket formunun ulaştırılması sağlanmış; toplamda 123 geri dönüşüm sağlanmıştır. Ankete katılan çalışanların 45 Kadın, 78 Erkek çalışanlardan oluşmaktadır.

5.2. Veri Toplama Araçları

Yürütülen çalışmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anketin dört bölümü bulunmaktadır. İlk bölümde ankette yer alan katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla sorulan yedi soru yer almaktadır. İkinci bölümde iş tatminini tespit edilmesi amacıyla 20 soru, üçüncü bölümde örgütsel bağlılığı belirlemek amacıyla 30 soru ve performansa yönelik ise 17 soru sorulmuş ve bunlar üzerinden veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

5.2.1. Kişisel Bilgi Formu

Ankete dahil olan kişilerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans düzeylerini etkilediği düşünülen demografik değişkenlere ait verilerin elde edebilmek için “Kişisel Bilgi Formu” düzenlenmiştir. Bu ankete cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı pozisyon, çalıştığı yıl ve gelir durumu gibi sorular yer almaktadır.

Anket çalışanlara elden iş ortamında ulaştırılmıştır. Çalışanlara başa dönmeden ve boş soru bırakmamaları hatırlatılarak, anketin eksiksiz olarak doldurulması sağlanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS for WINDOWS 22.00 paket programı kullanılmıştır.

5.2.2. İş Tatmini Ölçeği

Anket iş tatmini kısa formu olan 20 sorudan oluşmaktadır. Her bir madde için için “Hiç Katılmıyorum (1 puan) “, “Katılmıyorum (2 Puan) “, “Kararsızım (3 Puan) “, “Katılıyorum (4 Puan) “, “Tamamen Katılıyorum (5 puan) “şeklinde 5’li likert ölçeği oluşturulmuştur. İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0, 834 olarak bulunmuştur.

Tablo 5.1. İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Sonucu

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,834	20

Yapılan araştırmaya göre güvenilirlik yüzdesi 0,83 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte iş tatmini ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 5.1' ye göre iş tatmini ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0, 834 olarak belirlenmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan 0, 834 oranındaki güvenilirlik değeri ölçeğin güvenilirlik düzeyi $0, 80 < a < 1, 00$ arasında olması sebebiyle yüksek güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir.

İş tatmin ölçeğinin dışsal ve içsel tatmin ölçeği olmak üzere iki faktöre dayanan bir yapısı söz konusudur. Dışsal iş tatmini ast ve yöneticilerle ilişkiler, denetim biçimi, işletme politikası, ücret, iş yerinde çalışma koşulları gibi işin çevresi ile işgörenlerin işletme ile ilgili hislerini belirlemeye çalışmaktadır. İçsel iş tatmini ise işin kendisi, yükselme imkanı, işin sorumluluğu, başarı, takdir edilmek, tanınmak gibi işin bireylerde neler hissettirdiği ile işin içsel niteliğini belirlemeye çalışmaktadır.

İş tatmini ölçmeye yönelik sorular maddeler halinde belirlenmiştir. İçsel tatmini ölçmeye yönelik 1-2-3-4-7-8-9-10-11-15-16-20 numaralı maddelerdeki sorular yer alırken dışsal tatmini ölçmeye yönelik sorular 5-6-12-13-14-17-18-19 numaralı maddelerde yer almaktadır.

5.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için, Jaworski ve Kohli tarafından 1993 yılında geliştirilen ve 30 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Çalışanların örgütlerine karşı olan bağlılıklarını araştırmakta ve tek boyutta değerlendirmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeğin toplam güvenilirlik oranı 0, 76 olarak belirlenmiştir. Ölçekteki cevaplar 5'li Likert ölçeğine göre kodlanmıştır.

Tablo 5.2.Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Sonucu

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,760	30

Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 5.2'e göre örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0,760 olarak belirlenmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan 0,760 oranındaki güvenilirlik değeri ölçeğin güvenilirlik düzeyi $0,60 < a < 0,80$ arasında olması sebebiyle ölçek normal düzeyde güvenilir demektir.

5.2.4. Performans Değerlendirme Süreci

Örgütte çalışanların performanslarını belirlemek için Karakum (2005) tarafından geliştirilen 17 maddeli performans ölçeği kullanılmıştır. İki faktörlü ölçekte değişkenlerin iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's alpha) performans için 0,822 olarak belirlenmiştir.

Tablo 5.3.Görev Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Sonucu

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,822	17

Bununla birlikte çalışan performansının değişkenlerinden olan görev performans değişkeninin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 5.3'e göre görev performansı ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0,822 olarak belirlenmiştir.

Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan 0,822 oranındaki güvenilirlik değeri ölçeğin güvenilirlik düzeyi $0,80 < a < 1,00$ arasında olması sebebiyle yüksek güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma verileri SPSS 22.0’da analiz edilmiştir. EK-2’te Normallik Testi, EK-3’te Cronbach’s Alpha testi sonuçları bulunmaktadır.

Ankete verilen cevaplar en çok kullanılan ölçeklerden birisi olan beşli likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Bu modele göre, ölçekte yer alan ifadeler (1) “hiç katılmıyorum”, (2) “katılmıyorum”, (3) “kararsızım”, (4) “katılıyorum”, (5) “tamamen katılıyorum” değerine karşılık gelmektedir. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini içeren ve 7 maddeden oluşan sorular yer almaktadır. Diğer üç bölümde; iş tatmini ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, performans düzeyleri ölçeğidir.

Araştırma bir bütün olarak öncelikle araştırılması düşünülen değişkenlerin incelenmesi ile başlamaktadır. Bu değişkenlere ait teorik yaklaşımlar çerçevesinde akademik literatür derinlemesine incelenmiş, ulaşılan sonuçlar ortaya koyulmuştur. Bu yönü ile çalışmanın tanımlayıcı bir özelliği vardır. Derinlemesine irdelenen örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı değişkenleri ve bu değişkenlerin alt boyutlarına ait daha önceden yapılan çalışmalar neden-sonuç ilişkisi ile incelenmiştir. Söz konusu neden-sonuç ilişkisini ortaya koyması açısından çalışma bu yönü ile açıklayıcı bir nitelik taşımaktadır. Kısa bir ifade ile çalışma, durum tespitine yönelik nicel bir araştırma türüdür.

Uygulama kısmında niceliksel yöntem kullanılan çalışmada örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı üzerine yapılan akademik literatürün incelenmesi ile ulaşılan ölçekler elektronik anket şekline dönüştürülerek hedef örneklem üzerinde uygulanmıştır. Uygulama sonucu ulaşılan veriler ile 3 ana hipotez ve 6 alt hipotez istatistikî bağlantılar ışığında desteklenmiş ya da desteklenmemiştir.

5.4. Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın teorik içeriğine uygun, oluşturulan araştırma modelinin çözümlenmesini sağlayacak araştırmanın amacından hareketle uygulama bölümünde test edilecek hipotezler geliştirilmiştir. Buna göre ana değişkenlere ait hipotezler ve ana değişkenlerin alt boyutlarının ele alındığı alt hipotezler ortaya koyulmuştur.

- H1: Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2: Örgütsel bağlılık ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3: İş tatmini ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4: Örgütsel bağlılık demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.
- H4a: Örgütsel bağlılık, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.
- H4b: Örgütsel bağlılık, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.
- H4c: Örgütsel bağlılık, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.
- H4d: Örgütsel bağlılık, çalıştığı pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.
- H4e: Örgütsel bağlılık, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.
- H4f: Örgütsel bağlılık, firmadaki çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.
- H4g: Örgütsel bağlılık, gelir seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.
- H5: Performans demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.
- H5a: Performans seviye düzeyleri, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.
- H5b: Performans seviye düzeyleri, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.
- H5c: Performans seviye düzeyleri, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.
- H5d: Performans seviye düzeyleri, çalıştığı pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.
- H5e: Performans seviye düzeyleri, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.
- H5f: Performans seviye düzeyleri, firmadaki çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.
- H5g: Performans, gelir seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.
- H6: İş tatmini, demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.
- H6a: İş tatmini, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.
- H6b: İş tatmini, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.
- H6c: İş tatmini, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.
- H6d: İş tatmini, çalıştığı pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.

H6e: İş tatmini, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.

H6f: İş tatmini, firmadaki çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.

H6g: İş tatmini, gelir seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.

5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan bu araştırma spor şirketinin merkez çalışanları ile sınırlanmaktadır. Çalışanların demografik özelliklerinden medeni durumları göz önünde bulundurulduğunda evli – bekar olarak gruplandırılmıştır. İncelemede sunulan üç adet anket literatür taraması neticesinde öne çıkan ölçeklerle kısıtlıdır. İnceleme anket suallerinden sağlanan veriler ile kısıtlıdır. Araştırma verileri alt problemlerde belirtilen değişkenlerle kısıtlıdır. Araştırma içeriği, ana kütlein büyüklüğünden ve araştırma için ayrılan sürenin kısıtlı olması sebebiyle özel sektör firmaları ile kısıtlandırılmıştır. Ayrıca araştırmada yine bu sebeple örnekleme başvurulmuştur. Araştırma, söz konusu saha uygulaması merkez çalışanlarında 15 Ocak - 15 Şubat arasındaki 1 aylık süreçle sınırlandırılmıştır.

5.6. Bulgular

5.6.1. Demografik Yapı İle İlgili Bulgular

Tablo 5.4. Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Oran
Kadın	45	%36,6
Erkek	78	%63,4
Toplam	123	%100

Yapılan araştırmaya katılanların %36,6'sının (45 kişi) kadın olduğu, %63,4'ünün (78 kişi) erkek olduğu görülmektedir. Ankete katılanların büyük çoğunluğunun erkek olduğu tespit edilmiştir. (Tablo 5.1).

Tablo 5.5. Yaş Dağılımı

Yaşınız	Frekans	Oran
30 yaş ve altı	24	%19,50

30-39 yaş	65	%52,85
40-49 yaş	29	%23,60
50 yaş ve üzeri	5	%4,05
Toplam	123	100

Tablo 5.2’de şirkette çalışanların yaş dağılımı gösterilmiştir. Çalışan personelin yaş aralığını gösteren Tablo 2’de, 30 yaş ve altı %19,50 (24 kişi), 30-39 yaş arası %52,85 (65 kişi), 40-49 yaş arası %23,60 (29 kişi), 50 yaş ve üstü %4,05 (5 kişi) olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunun 30-39 yaş (65 kişi) aralığında olduğu görülmektedir. ($p < 0,005$)

Tablo 5.6.Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Oran
Evli	94	%76,42
Bekar	29	%23,58
Toplam	123	%100

Yapılan araştırmaya katılanların %76,42’sinin (94 kişi) evli olduğu, %23,58’inin (29 kişi) bekar olduğu görülmektedir. Ankete katılanların büyük çoğunluğunun %76,42’lik oranla evli olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.7. Eğitim Durumu Dağılımı

Cevaplar	Frekans	Oran
Lise	15	%12,20
Ön Lisans	15	%12,20
Lisans	70	%56,90
Lisansüstü	23	%18,70
Toplam	123	%100

Tablo 5.7’te ankete katılanların eğitim durumlarına ait bulgular yer almaktadır. Eğitim durumlarına bakıldığında; ankete katılanların %12,20’si (15 kişi) lise, %12,20’si (15 kişi) ön lisans, %56,90’nı (70 kişi) lisans, %18,70’i (23 kişi) lisansüstü derecesine sahiptir. Ankete katılanların verdikleri cevaplara bakıldığında büyük

çoğunluğunun eğitim durumunun %56,90'lık oranla (70 kişi) lisans olduğu tespit edilmiştir. ($p < 0,005$)

Tablo 5.8.Çalıştığı Pozisyon Dağılımı

Çalıştığı Pozisyon	Frekans	Oran
Birim Müdürü	3	%2,44
Şef	16	%13,00
Uzman	10	%8,13
Eğitmen Denetmeni	16	%13,00
Büro Personeli	78	%63,43
Toplam	123	%100

Tablo 5.8'te ankete katılanların çalıştığı pozisyona ait bulgular yer almaktadır. Ankete katılanların %2,44'ü (3 kişi) birim müdürü, %13,00'ü (16 kişi) şef, %8,13'ü (10 kişi) uzman, %13,00'ü (16 kişi) eğitmen denetmeni, %63,43'ü (78 kişi) büro personeli olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar incelendiğinde ankete katılanların çoğunluğunun %63,43'lük oranla büro personeli olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.9. Çalışma Süreleri Dağılımı

Çalışma süreleri	Frekans	Oran
3 yıl ve altı	17	%13,82
3-5 yıl	12	%9,76
5-7 yıl	9	%7,32
7 yıl ve üstü	85	%69,10
Toplam	123	%100

Tablo 5.9'da ankete katılanların çalışma sürelerine ait bulgular yer almaktadır. Ankete katılanların %13,82'si (17 kişi) 3 yıl ve altı, %9,76'sı (12 kişi) 3-5 yıl, %7,32'si (9 kişi) 5-7 yıl, %69,10'u (85 kişi) 7 yıl ve üzeri mesleklerinde çalışma süreleri tespit

edilmiştir. Bu sonuçlar incelendiğinde ankete katılanların büyük çoğunluğunun çalışma sürelerinin %77,20'lik oranla 7 yıl ve üstü olduğu görülmektedir.

Tablo 5.10.Çalışanların Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

Aylık Gelir Durumu	Frekans	Oran
<3500 TL	10	%8,13
3500-4500 TL	45	%36,58
4500-6000 TL	46	%37,40
>6000 TL	22	%17,89
Toplam	123	%100

Tablo 5.10'da ankete katılanların aylık gelir durumlarına göre dağılımı ait bulgular yer almaktadır. Ankete katılanların %8,13'ü (10 kişi) 3500 TL ve altı, %36,58'i (45 kişi) 3500-4500 TL, %37,40'ı (46 kişi) 4500-6000 TL, %17,89'u (22 kişi) 6000 TL ve üstü gelir elde ettikleri tespit edilmiştir. Bu sonuçlar incelendiğinde ankete katılanların büyük çoğunluğunun aylık gelirinin %73,98'lik oranla 3500-4500 TL ve 4500-6000 TL olduğu görülmektedir.

Tablo 5.11. İş Tatmini Analiz Sonuçları

İŞ TATMİNİ		HİÇ KATILMIYORUM		KARARSIZIM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM	TOPLAM
S1	F	6	15	23	60	19	123
	%	%4,88	%12,22	%18,7	%48,78	%15,45	
S2	F	11	38	30	32	12	123
	%	%8,94	%30,89	%24,39	%26,02	%9,76	
S3	F	10	26	21	45	21	123
	%	%8,13	%21,14	%17,07	%36,59	%17,07	
S4	F	8	15	26	55	19	123
	%	%6,50	%12,20	%21,13	%44,72	%15,45	
S5	F	11	19	36	46	11	123
	%	%8,94	%15,45	%29,27	%37,40	%8,94	
S6	F	7	19	34	49	14	123
	%	%5,69	%15,44	%27,65	%39,84	%11,38	

S7	F	5	10	29	62	17	
	%	%4,07	%8,12	%23,58	%50,41	%13,82	123
S8	F	13	26	32	42	10	
	%	%10,57	%21,13	%26,02	%34,15	%8,13	123
S9	F	4	8	21	63	27	
	%	%3,25	%6,50	%17,07	%51,23	%21,95	123
S10	F	4	10	28	65	16	
	%	%3,25	%8,13	%22,76	%52,85	%13,01	123
S11	F	7	13	22	63	18	
	%	%5,69	%10,57	%17,89	%51,23	%14,62	123
S12	F	7	14	33	52	17	
	%	%5,69	%11,38	%26,83	%42,28	%13,82	123
S13	F	14	12	22	51	24	
	%	%11,38	%9,76	%17,89	%41,46	%19,51	123
S14	F	31	16	33	34	9	
	%	%25,20	%13,01	%26,83	%27,65	%7,31	123
S15	F	10	23	34	41	15	
	%	%8,13	%18,70	%27,64	%33,33	%12,20	123
S16	F	5	12	27	58	21	
	%	%4,07	%9,76	%21,95	%47,15	%17,07	123
S17	F	6	15	22	55	25	
	%	%4,88	%12,22	%17,89	%44,70	%20,31	123
S18	F	7	24	29	47	16	
	%	%5,69	%19,51	%23,58	%38,21	%13,01	123
S19	F	4	12	34	54	19	
	%	%3,25	%9,76	%27,64	%43,90	%15,45	123
S20	F	4	16	38	52	13	
	%	%3,25	%13,01	%30,89	%42,28	%10,57	123

Tablo incelendiğinde;

Ankete katılanların “Beni her zaman meşgul etmesi bakımından” sorusuna %4,88’inin (6 kişi) hiç katılmıyorum, %12,22’sinin (15 kişi) katılmıyorum, %18,7’sinin (23 kişi) kararsızım, %48,78’inin (60 kişi) katılıyorum, %15,45’inin (19 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Beni her zaman meşgul etmesi bakımından” sorusuna büyük çoğunluğun %48,78’lik (60 kişi) oranla katılıyorum cevabı görülmektedir.

Ankete katılanların “Bağımsız çalışma imkanının olması bakımından” sorusuna %8,94’ünün (11 kişi) hiç katılmıyorum, %30,89’unun (38 kişi) katılmıyorum, %24,39’unun (30 kişi) kararsızım, %26,02’sinin (32 kişi) katılıyorum, %9,76’sının (12 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir. Ankete katılanların “Bağımsız çalışma imkanının olması bakımından” sorusuna büyük çoğunluğun %30,89’luk (38 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir.

Ankete katılanların “Ara sıra değişik Şeyler yapabilme bakımından” sorusuna %8,13’ünün (10 kişi) hiÇ katılmıyorum, %21,14’ünün (26 kişi) katılmıyorum, %17,07’sinin (21 kişi) kararsızım, %36,59’unun (45 kişi) katılıyorum, %17,07’sinin (21 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği gürmektedir. Ankete katılanların “Ara sıra değişik Şeyler yapabilme bakımından” sorusuna büyük çoğunluğun %36,59’luk (45 kişi) oranla katılmıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir.

Ankete katılanların “Toplumda saygın bir kişi olma Şansını bana vermesi bakımından” sorusuna %6,50’sinin (8 kişi) hiÇ katılmıyorum, %12,20’sinin (15 kişi) katılmıyorum, %21,13’ünün (26 kişi) kararsızım, %44,72’sinin (45 kişi) katılıyorum, %15,45’sinin (19 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği gürmektedir. Ankete katılanların “Toplumda saygın bir kişi olma Şansını bana vermesi bakımından” sorusuna büyük çoğunluğun %44,72’lik (55 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir.

Ankete katılanların “Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından” sorusuna %8,94’ünün (11 kişi) hiÇ katılmıyorum, %15,45’inin (19 kişi) katılmıyorum, %29,27’sinin (36 kişi) kararsızım, %37,40’ının (46 kişi) katılıyorum, %8,94’ünün (11 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği gürmektedir. Ankete katılanların “Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından” sorusuna büyük çoğunluğun %37,40’lık (46 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir.

Ankete katılanların “Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından” sorusuna %8 94’ünün (11 kişi) hiÇ katılmıyorum, %15,45’inin (19 kişi) katılmıyorum, %29,27’sinin (36 kişi) kararsızım, %37,40’ının (46 kişi) katılıyorum, %8,94’ünün (11 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği gürmektedir. Ankete katılanların “Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından” sorusuna büyük çoğunluğun %37,40’lık (46 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir.

Ankete katılanların “Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından” sorusuna %5,69’unun (7 kişi) hiÇ katılmıyorum, %15,44’ünün (19 kişi) katılmıyorum, %27,65’inin (34 kişi) kararsızım, %39,84’ünün (49 kişi) katılıyorum, %11,38’inin (14 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği gürmektedir. Ankete katılanların “Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından” sorusuna büyük çoğunluğun %39,84’lük (49 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir.

Ankete katılanların “Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi bakımından” sorusuna %5,07’sinin (5 kişi) hiç katılmıyorum, %8,12’sinin (10 kişi) katılmıyorum, %23,58’inin (29 kişi) kararsızım, %50,41’inin (62 kişi) katılıyorum, %13,82’sinin (17 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir. Ankete katılanların “Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi bakımından” sorusuna büyük çoğunluğun %50,41’lik (62 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir.

Ankete katılanların “Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden” sorusuna %10,57’sinin (13 kişi) hiç katılmıyorum, %21,13’ünün (26 kişi) katılmıyorum, %26,02’sinin (32 kişi) kararsızım, %34,15’inin (42 kişi) katılıyorum, %8,13’ünün (10 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir. Ankete katılanların “Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden” sorusuna büyük çoğunluğun %34,15’lik (42 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir.

Ankete katılanların “Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden” sorusuna %3,25’inin (4 kişi) hiç katılmıyorum, %6,50’sinin (8 kişi) katılmıyorum, %17,07’sinin (21 kişi) kararsızım, %51,23’ünün (63 kişi) katılıyorum, %21,95’inin (27 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir. Ankete katılanların “Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden” sorusuna büyük çoğunluğun %51,23’lük (63 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir.

Ankete katılanların “Kişiler yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden” sorusuna %3,25’inin (4 kişi) hiç katılmıyorum, %8,13’ünün (10 kişi) katılmıyorum, %22,76’sının (28 kişi) kararsızım, %52,85’inin (65 kişi) katılıyorum, %13,01’inin (16 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir. Ankete katılanların “Kişiler yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden” sorusuna büyük çoğunluğun %52,85’lik (65 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir.

Ankete katılanların “Kendi yeteneklerimle bir şey yapabilme şansı vermesi yönünden” sorusuna %5,69’unun (7 kişi) hiç katılmıyorum, %10,57’sinin (13 kişi) katılmıyorum, %16,89’unun (22 kişi) kararsızım, %51,23’ünün (63 kişi) katılıyorum, %14,62’sinin (18 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir. Ankete katılanların “Kendi yeteneklerimle bir şey yapabilme şansı vermesi yönünden” sorusuna büyük çoğunluğun %51,23’lük (63 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir.

Ankete katılanların “İşim ile ilgili alınan kararların uygulamaya konulması yönünden” sorusuna %5,69’unun (7 kişi) hiç katılmıyorum, %11,38’inin (14 kişi) katılmıyorum, %26,83’ünün (33 kişi) kararsızım, %42,28’inin (52 kişi) katılıyorum, %13,82’sinin (17 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir. Ankete katılanların “İşim ile ilgili alınan kararların uygulamaya konulması yönünden” sorusuna büyük çoğunluğun %42,28’lik (52 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir.

Ankete katılanların “Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden” sorusuna %11,38’inin (14 kişi) hiç katılmıyorum, %9,76’sının (12 kişi) katılmıyorum, %17,89’unun (22 kişi) kararsızım, %41,46’sının (51 kişi) katılıyorum, %19,51’inin (24 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir. Ankete katılanların “Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden” sorusuna büyük çoğunluğun %41,46’lık (51 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir.

Ankete katılanların “Terfi imkanının olması yönünden” sorusuna %25,20’sinin (31 kişi) hiç katılmıyorum, %13,01’inin (16 kişi) katılmıyorum, %26,83’ünün (33 kişi) kararsızım, %27,65’inin (34 kişi) katılıyorum, %7,31’inin (9 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir. Ankete katılanların “Terfi imkanının olması yönünden” sorusuna büyük çoğunluğun %27,65’lik (34 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir.

Ankete katılanların “Kendi fikir kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden” sorusuna %8,13’ünün (10 kişi) hiç katılmıyorum, %18,70’inin (23 kişi) katılmıyorum, %27,64’ünün (34 kişi) kararsızım, %33,33’ünün (41 kişi) katılıyorum, %12,20’sinin (15 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir. Ankete katılanların “Kendi fikir kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden” sorusuna büyük çoğunluğun %33,33’lük (34 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir.

Ankete katılanların “Çalışma şartları yönünden” sorusuna %4,07’sinin (5 kişi) hiç katılmıyorum, %9,76’sının (12 kişi) katılmıyorum, %21,95’inin (27 kişi) kararsızım, %47,15’inin (58 kişi) katılıyorum, %17,07’sinin (21 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir. Ankete katılanların “Çalışma şartları yönünden” sorusuna büyük çoğunluğun %47,15’lik (58 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir.

Ankete katılanların “Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları yönünden” sorusuna %4,88’inin (6 kişi) hiç katılmıyorum, %12,22’sinin (15 kişi) katılmıyorum,

%17,89'unun (22 kişi) kararsızım, %44,70'inin (55 kişi) katılıyorum, %20,31'inin (25 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir. Ankete katılanların "Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları yönünden" sorusuna büyük çoğunluğun %44,70'lik (55 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir.

Ankete katılanların "Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden" sorusuna %5,69'unun (7 kişi) hiç katılmıyorum, %19,51'inin (24 kişi) katılmıyorum, %23,58'inin (29 kişi) kararsızım, %38,21'inin (47 kişi) katılıyorum, %13,01'inin (16 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir. Ankete katılanların "Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden" sorusuna büyük çoğunluğun %38,21'lik (47 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir.

Ankete katılanların "Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı yönünden" sorusuna %3,25'inin (4 kişi) hiç katılmıyorum, %9,76'sinin (12 kişi) katılmıyorum, %27,64'ünün (34 kişi) kararsızım, %43,90'ının (54 kişi) katılıyorum, %15,45'inin (19 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir. Ankete katılanların "Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı yönünden" sorusuna büyük çoğunluğun %43,90'lık (54 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir.

Ankete katılanların "Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından" sorusuna %3,25'inin (4 kişi) hiç katılmıyorum, %13,01'inin (16 kişi) katılmıyorum, %30,89'unun (38 kişi) kararsızım, %42,28'inin (52 kişi) katılıyorum, %10,57'sinin (13 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir. Ankete katılanların "Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından" sorusuna büyük çoğunluğun %42,28'lik (52 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir.

Anketin genel olarak sonuçlarını incelendiğinde iş tatmini ile alakalı sorulara çoğunluğun katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir. Bu da aslında çalışanların iş tatmini yaşadıklarını göstermektedir.

Tablo 5.12.Örgütsel Bağlılık Analiz Sonuçları

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK		HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM	TOPLAM
S1	Frekans %	13 %10, 57	35 %28, 46	23 %18, 7	44 %35, 70	8 %6, 50	123
S2	Frekans %	9 %7, 32	9 %7, 32	37 %30, 08	51 41, 46	17 %13, 82	123
S3	Frekans %	7 %5, 69	21 %17, 07	39 %31, 70	46 %37, 40	10 %8, 14	123
S4	Frekans %	11 %8, 94	16 %13, 00	25 %20, 33	53 %43, 09	18 %14, 64	123
S5	Frekans %	1 %0, 81	7 %5, 69	25 %20, 33	67 %54, 47	23 %18, 70	123
S6	Frekans %	30 %24, 39	26 %21, 12	17 %13, 82	27 %21, 95	23 %18, 72	123
S7	Frekans %	27 %21, 95	46 %37, 40	22 %17, 89	21 %17, 07	7 %5, 69	123
S8	Frekans %	6 %4, 86	19 %15, 45	23 %18, 72	61 %49, 59	14 %11, 38	123
S9	Frekans %	5 %4, 06	28 %22, 76	36 %29, 27	44 %35, 77	10 %8, 14	123
S10	Frekans %	6 %4, 86	18 %14, 63	28 %22, 76	56 %45, 53	15 %12, 22	123
S11	Frekans %	7 %5, 66	10 %8, 14	21 %17, 07	70 %56, 91	15 %12, 22	123
S12	Frekans %	6 %4, 89	14 %11, 38	37 %30, 08	52 42, 27	14 %11, 38	123
S13	Frekans %	5 %4, 07	34 %27, 64	38 %30, 89	37 %30, 08	9 %7, 32	123
S14	Frekans %	16 %13, 01	31 %25, 20	34 %27, 64	29 %23, 58	13 %10, 57	123
S15	Frekans %	26 %21, 13	38 %30, 89	37 %30, 08	15 %12, 22	7 %5, 68	123
S16	Frekans %	19 %15, 47	44 %35, 77	26 %21, 12	27 %21, 95	7 %5, 69	123
S17	Frekans %	19 %15, 45	46 %37, 40	29 %23, 58	26 %21, 13	3 %2, 44	123
S18	Frekans %	21 %17, 07	38 %30, 89	32 %26, 01	26 %21, 13	6 %4, 90	123
S19	Frekans %	11 %8, 95	36 %29, 27	41 %33, 33	27 %21, 95	8 %6, 50	123

S20	Frekans %	26 %21,13	44 %35,77	30 %24,39	18 %14,62	5 %4,06	123
S21	Frekans %	6 %4,88	26 %21,12	46 %37,40	36 %29,27	9 %7,33	123
S22	Frekans %	9 %7,32	28 %22,76	33 %26,83	40 %32,52	12 %9,76	122
S23	Frekans %	10 %8,13	29 %23,58	45 %36,59	31 %25,20	8 %6,50	123
S24	Frekans %	11 %8,94	25 %20,33	30 %24,39	44 %35,77	13 %10,57	123
S25	Frekans %	11 %8,94	33 %26,83	38 %30,89	24 %19,51	17 %13,82	123
S26	Frekans %	13 %10,57	35 %28,45	41 %33,33	24 %19,51	10 %8,14	123
S27	Frekans %	15 %12,20	35 %28,45	38 %30,89	24 %19,51	11 %8,94	123
S28	Frekans %	23 %18,70	34 %27,64	29 %23,58	31 %25,20	6 %4,88	123
S29	Frekans %	11 %8,95	12 %9,76	32 %26,01	46 %37,39	22 %17,89	123
S30	Frekans %	8 %6,50	14 %11,38	44 %35,77	49 %39,84	8 %6,50	123

Tablo incelendiğinde;

Ankete katılanların “Bu kurumda ‘ailenin bir üyesi’ gibi hissetmiyorum” sorusuna %10,57’sinin (13 kişi) hiç katılmıyorum, %28,46’sının (35 kişi) katılmıyorum, %18,7’sinin (23 kişi) kararsızım, %35,70’inin (44 kişi) katılıyorum, %6,50’sinin (8 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Bu kurumda ‘ailenin bir üyesi’ gibi hissetmiyorum” sorusuna büyük çoğunluğun %35,70’lik (44 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

Ankete katılanların “Kariyerimin kalan kısmını da bu işyerinde çalışmak beni çok mutlu eder” sorusuna %7,32’sinin (9 kişi) hiç katılmıyorum, %7,32’sinin (9 kişi) katılmıyorum, %30,08’inin (37 kişi) kararsızım, %41,46’sının (51 kişi) katılıyorum, %13,82’sinin (17 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Kariyerimin kalan kısmını da bu işyerinde çalışmak beni çok mutlu eder” sorusuna büyük çoğunluğun %41,46’lık (51 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

Ankete katılanların “Gerçekten buranın problemleri benim problemim gibi hissediyorum” sorusuna %5,66’sının (7 kişi) hiç katılmıyorum, %8,14’ünün (10 kişi)

katılmıyorum, %17,07'inin (21 kişi) kararsızım, %56,91'inin (70 kişi) katılıyorum, %13,82'sinin (15 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Gerçekten buranın problemleri benim problemim gibi hissediyorum” sorusuna büyük çoğunluğun %56,91'lik (70 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

Ankete katılanların “Bu kuruma duygusal bağlılık hissetmiyorum” sorusuna %21,95'inin (27 kişi) hiç katılmıyorum, %37,40'ının (46 kişi) katılmıyorum, %17,89'unun (22 kişi) kararsızım, %17,07'sinin (21 kişi) katılıyorum, %5,66'sının (7 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Bu kuruma duygusal bağlılık hissetmiyorum” sorusuna büyük çoğunluğun %37,40'lık (46 kişi) oranla katılmıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

Tablo 5.13. Performans Seviye Düzeyleri Analiz Sonuçları

PERFORMANS SEVİYE DÜZEYLERİ		HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM	TOPLAM
S1	Frekans %		2 %1,63	6 %4,88	76 %61,79	39 %31,70	123
S2	Frekans %	1 %0,81		2 %1,63	68 %55,28	52 %42,28	123
S3	Frekans %		2 %1,63	10 %8,13	61 %49,59	50 %40,65	123
S4	Frekans %			8 %6,50	60 %48,78	55 %44,72	123
S5	Frekans %	1 %0,81	1 %0,81	1 %0,81	63 %51,23	57 %46,34	123
S6	Frekans %		1 %0,81	8 %6,50	55 %44,72	59 %47,97	123
S7	Frekans %	1 %0,81	1 %0,81	6 %4,88	49 %39,84	66 %53,66	123
S8	Frekans %	3 %2,43	10 %8,13	20 %16,26	62 %50,41	28 %22,76	123
S9	Frekans %	1 %0,81	1 %0,81	1 %0,81	45 %36,59	75 %60,98	123
S10	Frekans %	1 %0,81		4 %3,25	54 %43,90	65 %52,85	124
S11	Frekans %		2 %1,63	7 %5,69	43 %34,96	71 %57,72	123

S12	Frekans %			9 %7,32	45 %36,59	69 %56,09	123
S13	Frekans %		1 %0,81	6 %4,88	62 %50,41	54 %43,90	123
S14	Frekans %	1 %0,81	2 %1,63	10 %8,13	59 %47,97	51 %41,46	123
S15	Frekans %	4 %3,25	5 %4,07	31 %25,20	48 %39,03	35 %28,45	123
S16	Frekans %	2 %1,63	1 %0,81	1 %0,81	51 %41,46	68 %55,28	123
S17	Frekans %	1 %0,81	1 %0,81	4 %3,25	50 %40,65	67 %54,47	123

Tablo incelendiğinde;

Ankete katılanların “İşimden çok memnun olduğumu düşünüyorum” sorusuna %2,43’ünün (3 kişi) hiç katılmıyorum, %8,13’ünün (10 kişi) katılmıyorum, %16,26’sının (20 kişi) kararsızım, %50,41’inin (62 kişi) katılıyorum, %22,76’sının (28 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “İşimden çok memnun olduğumu düşünüyorum” sorusuna büyük çoğunluğun %50,41’lik (62 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

Ankete katılanların “Dürüst ve güvenilir olduğumu düşünüyorum” sorusuna %0,81’inin (1 kişi) hiç katılmıyorum, %0,81’inin (1 kişi) katılmıyorum, %0,81’inin (1 kişi) kararsızım, %36,59’unun (45 kişi) katılıyorum, %60,98’inin (75 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Dürüst ve güvenilir olduğumu düşünüyorum” sorusuna büyük çoğunluğun %60,98’lik (75 kişi) oranla tamamen katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

Ankete katılanların “Temiz ve düzenli çalıştığımı düşünüyorum” sorusuna %0,81’inin (1 kişi) hiç katılmıyorum, %3,25’inin (4 kişi) kararsızım, %43,90’nının (54 kişi) katılıyorum, %52,85’inin (65 kişi) tamamen katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Temiz ve düzenli çalıştığımı düşünüyorum” sorusuna büyük çoğunluğun %52,85’lik (65 kişi) oranla tamamen katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

5.6.2. Değişkenler Arasındaki İlişki Analizleri

Bu kısımda değişkenler arasındaki ilişki analiz edilip, hipotezlerin kabul ve red edilmesi incelenecektir.

5.6.2.1. Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkisi

Tablo 5.14. Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

DEĞİŞKENLER	İş Tatmini	
	β	t
Örgütsel Bağlılık	, 503	12, 259
R^2	, 545	
F	152,711	
p	, 00	

$R^2 = ,545$ $F= 149, 124$; $p= ,00$ olduğu için regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Örgütsel bağlılığın iş tatminini %54 oranında etkilediği belirtilebilir. Ayrıca örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin gözlenmesinden dolayı H1 kabul edilmiştir.

H1: Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. KABUL edilmiştir.

5.6.2.2. Örgütsel Bağlılığın Performansa Olan Etkisi

Tablo 5.15. Örgütsel Bağlılığın Performans Üzerindeki Etkisi

DEĞİŞKENLER	Performans	
	P	t
Örgütsel Bağlılık	,512	12,402
R^2	,511	
F	129,412	
p	, 00	

$R^2 = , 511$ $F= 129, 412$; $p= , 00$ olduğu için regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Örgütsel bağlılığın performansı %51 oranında etkilediği belirtilebilir. Ayrıca örgütsel bağlılığın performans üzerinde anlamlı bir etkisinin gözlenmesinden dolayı H2 kabul edilmiştir.

H2: “Örgütsel bağlılık ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi KABUL edilmiştir.

5.6.2.3. İş Tatmininin Performansa Olan Etkisi

Tablo 5.16. İş Tatmininin Performans Üzerindeki Etkisi

DEĞİŞKENLER	Performans	
	P	t
İş tatmini	,802	21,132
R ²	,525	
F	415,352	
P	,00	

$R^2 = ,525$ $F = 415,352$; $p = ,00$ olduğu için regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. İş tatmininin %50 oranında etkilediği belirtilebilir. Ayrıca iş tatmininin ($f = ,802$, $t = 21,132$; $p = ,00$) performans üzerinde anlamlı bir etkisinin gözlenmesinden dolayı H3 kabul edilmiştir.

H3: “İş tatmini ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi KABUL edilmiştir.

5.6.2.4. Demografik Değişkenlerle İlgili Analizi

Tablo 5.17. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Durumları

BOYUTLAR	ORTALAMALAR		t	p
	Erkek Ort.	Kadın Ort.		
Örgütsel Bağlılık	3,42	3,52	1,29	,178
İş Tatmini	3,31	3,42	,718	,472
Performans	3,69	3,71	,529	,588

Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > ,05$). Kadınların örgütsel bağlılığı düzeyleri erkeklere göre daha yüksek olarak gözlenmiştir.

H4a: “Örgütsel bağlılık, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi RED edilmiştir.

H5a: “Performans seviye düzeyleri, cinsiyete bağı olarak farklılık gösterir.” hipotezi RED edilmiştir.

H6a: “İş tatmini, cinsiyete bağı olarak farklılık gösterir.” hipotezi RED edilmiştir.

Tablo 5.18. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Durumları

BOYUTLAR	ORTALAMALAR				F	p
	30 yaş ve altı	30-39 yaş	40-49 yaş	50 yaş ve üstü		
Örgütsel Bağlılık	3,09	3,51	3,52	3,25	7,69	,001
İş Tatmini	3,11	3,42	3,48	3,15	11,17	,00
Performans	3,52	3,81	4,09	3,84	13,68	,00

Örgütsel bağlılığı, iş tatmini ve performans düzeyleri yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<,05$).

H4c: “Örgütsel bağlılık, yaşa bağı olarak farklılık gösterir.” hipotezi KABUL edilmiştir.

H5c: “Performans seviye düzeyleri, yaşa bağı olarak farklılık gösterir.” hipotezi KABUL edilmiştir.

H6c: “İş tatmini, yaşa bağı olarak farklılık gösterir.” hipotezi KABUL edilmiştir.

Tablo 5.19. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Farklılık Durumları

BOYUTLAR	ORTALAMALAR		F	p
	Evli	Bekâr		
Örgütsel Bağlılık	3,39	3,32	4,71	,009
İş Tatmini	3,37	3,19	3,92	,018
Performans	3,91	3,58	2,28	,101

Örgütsel bağlılığı ve iş tatmini düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < ,05$). Performans düzeyleri ise medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > ,05$).

H4b: “Örgütsel bağlılık, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi KABUL edilmiştir

H5b: “Performans seviye düzeyleri, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi RED edilmiştir

H6b: “İş tatmini, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi KABUL edilmiştir.

Tablo 5.20. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Farklılık Durumları

BOYUTLAR	ORTALAMALAR				F	p
	Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü		
Örgütsel Bağlılık	3,14	3,29	3,52	3,62	5,56	,00
İş Tatmini	3,09	3,32	3,38	3,42	2,21	,058
Performans	3,62	3,71	3,92	3,87	3,68	,008

Örgütsel bağlılık ve performans düzeyleri öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < ,05$). Buna iş tatmini düzeyleri öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > ,05$).

H4e: “Örgütsel bağlılık, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi KABUL edilmiştir.

H5e: “Performans seviye düzeyleri, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi KABUL edilmiştir.

H6e: “İş tatmini, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi RED edilmiştir.

Tablo 5.21. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalışanların Aylık Gelirlerine Göre Farklılık Durumları

BOYUTLAR	ORTALAMALAR					
	3500 TL ve altı	3500-4500TL	4500-6000 TL	6000 TL ve üzeri	F	p
Örgütsel Bağlılık	3,22	3,51	3,71	3,84	9,21	,00
İş Tatmini	3,32	3,28	3,66	3,25	9,51	,00
Performans	3,54	3,88	3,89	3,45	14,17	,00

İş tatmini ve performans düzeyleri çalışanların gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < ,05$). Örgütsel bağlılık düzeyleri ise çalışanların gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > ,05$).

H4g: “Örgütsel bağlılık, gelir seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi RED edilmiştir.

H5g: “Performans, gelir seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi KABUL edilmiştir.

H6g: “İş tatmini, gelir seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi KABUL edilmiştir.

Tablo 5.22. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Durumları

BOYUTLAR	ORTALAMALAR				F	p
	3 yıl ve altı	3-5 yıl	5-7 yıl	7 yıl ve üstü		
Örgütsel Bağlılık	3,41	3,29	3,17	3,74	,41	,702
İş Tatmini	3,32	3,28	3,62	3,84	1,88	,148
Performans	3,68	3,82	3,78	3,61	,32	,753

Örgütsel bağlılık düzeyleri çalışanların çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<,05$). İş tatmini ve performans düzeyleri çalışanların hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>,05$).

H4f: “Örgütsel bağlılık, firmadaki çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi KABUL edilmiştir.

H5f: “Performans seviye düzeyleri, firmadaki çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi RED edilmiştir.

H6f: “İş tatmini, firmadaki çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi RED edilmiştir.

Tablo 5.23.Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalıştığı Pozisyon Dağılımına Göre Farklılık Durumları

BOYUTLAR	ORTALAMALAR						F	p
	Birim Müdürü	Şef	Uzman	Eğitmen Denetmeni	Büro Personeli	Diğer		
Örgütsel Bağlılık	3,62	3,28	3,03	3,79	3,59	3,23	4,68	,00
İş Tatmini	3,49	3,32	3,07	3,58	3,26	3,24	2,61	,019
Performans	3,99	3,70	3,61	3,47	3,73	3,75	2,32	,036

İş tatmini ve performans düzeyleri çalışanların çalıştığı pozisyon dağılımına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<,05$). Örgütsel bağlılık boyutları ise çalışanların çalıştığı pozisyon dağılımına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>,05$).

H4d: “Örgütsel bağlılık, çalıştığı pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi RED edilmiştir.

H5d: “Performans seviye düzeyleri, çalıştığı pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi KABUL edilmiştir.

H6d: “İş tatmini, çalıştığı pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi KABUL edilmiştir.

6. BÖLÜM

SONUÇ

Çalışanların performansını etkileyen en önemli faktörler, çalışanların iş doyumunu ve çalıştıkları organizasyona bağlılıklarıdır. Yapılan araştırmada, çalışanlarının örgütsel bağlılıkları, iş doyumları ve performans düzeyleri ölçülmüş ve aralarındaki ilişkinin yönü incelenmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde;

Yapılan araştırmaya katılanların %36,6'sının (45 kişi) kadın olduğu, %63,4'ünün (78 kişi) erkek olduğu, çoğunluğunun 30-39 yaş (65 kişi) aralığında ve evli (94 kişi) olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların verdikleri cevaplara bakıldığında büyük çoğunluğunun eğitim durumunun %56,90'lık oranla (70 kişi) lisans olduğu tespit edilmiştir. Bu da çalışanların çoğunluğunun üniversite mezunu olduğunu göstermektedir.

Anket sonuçları incelendiğinde ankete katılanların çoğunluğunun %63,43'lük oranla büro personeli olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle anketin en büyük belirleyicilerinin büro çalışanları olduğu düşünülmektedir.

Ankete katılanların büyük çoğunluğunun çalışma sürelerinin %77,20'lik oranla 7 yıl ve üstü olduğu görülmektedir. Bu da çalışanların uzun süredir aynı işyerinde çalıştıklarını ve uzun süreli çalıştıklarını göstermektedir. Ayrıca, bir işyerinde çalışma süresinin uzun olması, dolaylı da olsa o şirkete olan bağlılığın yüksek, iş tatminin düşük olduğunu söylenebilmektedir.

Sonuçlar incelendiğinde ankete katılanların büyük çoğunluğunun aylık gelirinin %73,98'lik oranla 3500-4500 TL ve 4500-6000 TL olduğu görülmektedir. Gelir seviyesinin asgari ücretin üstünde olduğu söylenebilmektedir. Bu da her çalışan için örgüte bağlılığın artması için geçerli olan altın kural ücret politikasıdır. Ücretin yüksek olması o örgüte olan bağlılığı arttırmaktadır. Örgüte bağlılığı arttırmak direkt olarak çalışanların iş tatmini azaltıp, performansın yükselmesine sebep olabilmektedir.

Ankete katılanların "Beni her zaman meşgul etmesi bakımından" sorusuna büyük çoğunluğun %48,78'lik (60 kişi) oranla katılıyorum cevabı görülmektedir. Bu

sonuç çalışanların işlerinin onları çok fazla meşgul ettiğini ve sosyal hayatlarının kısıtlandığı düşüncesini göstermektedir. Bu durum çalışanlarda iş tatminine sebebiyet vermektedir.

Ankete katılanların “Bu kurumda ‘ailenin bir üyesi’ gibi hissetmiyorum” sorusuna büyük çoğunluğun %35,70’lik (44 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Bu sonuç incelendiğinde bir çalışanın işyerinden manevi olarak uzaklaşması, çalışanda iş tatminine ve performans düşüklüğüne neden olacaktır. Bu da şirket açısından olumsuz etki yaratacağı için şirket içinde aile havasını arttıracak sosyal aktiviteler yapılmasını gerektirecektir.

Ankete katılanların “Dürüst ve güvenilir olduğumu düşünüyorum” sorusuna büyük çoğunluğun %60,98’lik (75 kişi) oranla tamamen katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Bu kişisel bir sonuç olup, çalışanın kendini güvenilir biri gibi hissetmesi şirket açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Ankete katılanların “Kariyerimin kalan kısmını da bu işyerinde çalışmak beni çok mutlu eder” sorusuna büyük çoğunluğun %41,46’lık (51 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Bir çalışanın bulunduğu şirkette daha uzun süre çalışmak isteğini belirtiyorsa bu onun çalıştığı şirketten memnun olduğunu göstermektedir. Yaptığımız çalışmada çıkan sonuçların genel yorumu olarak; bu çıkan sonuca göre, örgüte olan bağlılığının fazla olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz. Örgüte olan bağlılık performansı da arttırmaktadır.

Ankete katılanların “Gerçekten buranın problemleri benim problemim gibi hissediyorum” sorusuna büyük çoğunluğun %56,91’lik (70 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Bu veri sonucu, çalışanın şirketi sahiplendiğini ve örgüte olan bağlılığı göstermektedir.

Ankete katılanların “Bu kuruma duygusal bağlılık hissetmiyorum” sorusuna büyük çoğunluğun %37,40’lık (46 kişi) oranla katılmıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Bu olumsuz soruya verilen olumsuz cevabın sonucu incelendiğinde örgüte olan bağlılığın fazla olduğu görülmektedir. Bu da şirket adına olumlu bir veridir.

Ankete katılanların “İşimden çok memnun olduğumu düşünüyorum” sorusuna büyük çoğunluğun %50,41’lik (62 kişi) oranla katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Bir çalışanın şirketinden memnun olması onun şirkete olan bağlılığını artırırken, iş tatmini düzeyini azaltmaktadır. Buna bağlı olarak performansın artması da beklenebilmektedir.

Ankete katılanların “Temiz ve düzenli çalıştığımı düşünüyorum” sorusuna büyük çoğunluğun %52,85’lik (65 kişi) oranla tamamen katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

Örgütsel bağlılığın iş tatminini %54 oranında etkilediği belirtilebilir. Ayrıca örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin gözlenmektedir.

Örgütsel bağlılığın performansı %51 oranında etkilediği belirtilebilir. Örgütsel bağlılığın performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş tatmininin performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>,05$). Kadınların örgütsel bağlılığı düzeyleri erkeklere göre daha yüksek olarak gözlenmiştir.

Araştırmamızdaki hipotez sonuçları incelendiğinde;

H1, H2, H3, H4c, H5c, H6c, H4b, H6b, H4e, H5e, H5g, H6g, H4f, H5d, H6d hipotezleri KABUL edilmiştir.

H4a, H5a, H6a, H5b, H6e, H4g, H5f, H6f, H4d hipotezleri RED edilmiştir.

Araştırma çalışması sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde, ankete katılan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin genellikle yüksek, buna bağlı olarak iş tatmini ve performans düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Geleceğe yönelik çalışma alanlarında çalışanların mesai saatlerinin bireylerin sosyal hayatlarını kısıtlamadan düzenlenmesi hem aktif çalışma saatlerinde maksimum performans ile çalışanların verimliliğini arttırmaktadır, hem de sosyal hayatlarından memnuniyetlerini sağlamaktadır.

Geleceğe yönelik çalışma alanlarında çalışanların mesai saatlerinin bireylerin sosyal hayatlarını kısıtlamadan düzenlenmesi hem aktif çalışma saatlerinde

maksimum performans ile çalışanların verimliliğini arttırmaktadır, hem de sosyal hayatlarından memnuniyetlerini sağlamaktadır.

Geleceğe yönelik çalışma alanlarında çalışanların buldukları şirkette devam etme isteğini göz önünde bulundurduğumuzda örgütte olan bağlılıkları olumlu yöndedir. Çalışanlar aynı şirkette devam etmek istiyorlarsa şirkete verimlilikleri de aynı oranda artmaktadır. Önemli olan çalışanların şirketlerinde sadece ekonomik kaygılar güderek değil gerçekten o şirkete aidiyet duygusu ile bağlı kalıp o kurumda devam etme istekleridir. Bu isteklerinin ve yıllarca kurumun bir parçası gibi kendilerini hissetmelerinin en önemli ayaklarından biri de çalışanların motivasyonunun yüksek tutulması ve zamanla çalıştıkları kurumlardan sıkılmamalarıdır.

Geleceğe yönelik çalışma alanlarında çalışanların gerçekten buranın problemleri benim problemim gibi hissediyorum cevabı şirket aidiyetinin çok yüksek olduğunu göstermektedir. Kurum çalışanlarının kurumlarının çıkarları doğrultusunda düşünmesi, oluşabilecek herhangi bir problemde problemi sahiplenmeleri çözüm bulma noktasında yüksek özveri ile çalışacaklarını düşündürmektedir.

Geleceğe yönelik çalışma alanlarında çalışanların bu kuruma duygusal bağlılık hissetmiyorum cevabının aslında gelecek dönemde işten ayrılma isteğinin yükselebileceğini göstermektedir.

Geleceğe yönelik çalışma alanlarında çalışanların işinden memnun olmaları şirkete olan bağlılıklarını arttırırken iş tatmin düzeyini azaltmaktadır. Zamanla kendini kurumun bir parçası hisseden çalışan tüm verimliliği ile kuruma yüksek yarar sağlayıp bütün performansını olduğu pozisyon dahilinde verimli şekilde kullanacaktır. Belli bir süre sonra kendini geliştirmek ve farklı bir pozisyonda kendini kuruma daha yararlı hale getirecektir. Çalışanların belirli süreçlerden sonra performanslarını yükseltmek adına iş tatminlerinin göz önünde bulundurulması çok önemlidir.

Geleceğe yönelik çalışma alanlarında çalışanların temiz ve düzenli çalışmalarına inandıkları görülmektedir. Bunu kurum çalışanlarının disiplinli ve yerinde kurallara bağlı kalarak değerlendirdiklerini düşünürsek gerek iş yapış şekli gerekse motivasyonları noktasında oldukça olumlu değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Atay, İ.D. (1990). *İş değerlendirme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, 2.baskı, İstanbul: Küre Matbaacılık Yayını.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Altıncı Baskı, İstanbul: Arıkan Basım.
- Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. ve Altunışık, R. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri* İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları No:248.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, 5. Baskı, İstanbul.
- George, J.M. ve Jones, G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Pearson/Prentice Hall (Fifth Edition), New Jersey.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık Çizgi* Kitap Evi Yıl.
- Kaptan, S. (1983). *Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri*. Ankara: Tekışık Matbaası.
- Karasar. N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kurt, M. ve Dağdeviren, M. (2003). *İş Etüdü*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özmen, A. (2000). *Uygulamalı Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Palmer, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayıncılık, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle*, Furkan Ofset 4. Baskı, Bursa.
- Savaş, A.T. (2005). *Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü*, İstanbul: Çantay Kitabevi, 2005.
- Schermerhorn, J. R., Hunt J. G. Ve Osborn, R. N. (1994). *Managing Organizational Behavior*, 5. baskı, John Wiley & Sons Inc, New York.
- Şahin, H. (2005). *Örgütsel Stres*. Maden Mühendisleri Odası Yıl.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. İstanbul:Şahinkaya Matbaacılık Koll.Şti.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No:262.
- Uyargil, C. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:276, İstanbul.

Bildiri ve Makaleler

- Akar, C.,& Yıldırım, T. Y. (2008). *Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması*. Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 99-100.
- Akıncı, Z. (2002). *Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi* C. 2(4), 3.
- Akyürek, Ç. E., Toygar, Ş. A., & Şener, T. (2013). *Örgütsel kültür ve alt kültürün örgütsel bağlılığa etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma*. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 12(2), 55-62.

- Altaş, S. S., & Çekmecelioğlu, H. G. (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 7(28), 47-57.
- Arı, S., Bal, H., & Bal, E. Ç. (2010). İşe Bağlılığın Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 143-166.
- Asık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi* 467, 39-40 .
- Aydemir, P., & Evrim, E. (2013). İş görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini Ve Performans Algısı. *Kamu İş*, 129-131.
- Aziri, B., (2011). Job Satisfaction: A Literature Review, *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Bacak, B. ve Yiğit, Y. (2010). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları Ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 30.
- Basım, N., ve H. Şeşen (2009) Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü, 17nci Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 21-23 Mayıs.
- Bayram, L. (2005). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 62.
- Bitmiş, M., Güney, S., & Demirel, H. (2014). İletişim doyumu verimlilik ilişkisinde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin rolü: Çoklu aracılı bir model testi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 57-74.
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 9(1), 6.

- Can, Y.,& Soyer, F. (2008). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Sosyo-Ekonomik Beklentileri İle İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Gazi University Journal of Gazi Educational Faculty (GUJGEF)*, 28(1).
- Cora, İ. (2010). İşletme Yönetiminde Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Sosyal Sorumluluklar Ve Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 6-8 Mayıs 2010, Zonguldak.
- Çavuş, Ş. ve Murat A. (2014). Kırgısıztan Devlet Üniversitelerinde Çalışan Öğretim Üyelerinin İş Doyumu. *Turkish Journal of Education Araştırma Dergisi* 3(2), 14.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).
- Çöl, G.,& Ardiç, K. (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 157-174.
- Demir, C. ve Özdemir, U.C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 26.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(29), 37-61
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Etkisinde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 6(2), 210-211.
- Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 39.
- Eğimli, A:T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 39.

- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Yönetim ve Ekonomi*. 10(1):73-83.
- Gül, H., Oktay, E., & Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslar Arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi Akademik Bakış Dergisi*, 4.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Gümüştekin, G. E., & Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271-288.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 3(1), 49-50
- İmamoğlu, Z. S., Keskin, H., & Erat, S. (2004). Ücret Kariyer Ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 171-172.
- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Karacaoğlu, K., & Güney, Y. S. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: *Nevşehir ili örneği*. *Öneri Dergisi* 9(34), 142.
- Karahan, A. (2008). Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi* 10(3), 237

- Karahan, A. (2008). Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 232.
- Karataş, S.,& Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Kitapçı, H. ve Sezen, B. (2002), Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (1), 219-230
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 8(28), 203-204
- Kohli, A. K.,Jaworski, B. J. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477
- Kök, S. B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Kuzulugil, S. (2012). Kamu hastaneleri çalışanlarında iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma/Investigating factors effecting job satisfaction of public hospital employees. *Istanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), 129.
- Meyer, J.P. ve Natalie J. Allen (1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *HRM Review*, 1(1), s.62.
- Özafşarlıoğlu, S. (2015). İş Tatmini ve örgütsel Bağlılığın İncelenmesi, Uşak Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi* 14(2), 60
- Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2006). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 6(1), 255.
- Özler, D.E. ve Atalay, C.G. ve Şahin, M.D. (2002). Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 22, 11.

- Özsoy, E.,Uslu, E. Karakiraz, A. ve Aras, M. (2014). İş Tatmininin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 6(1), 234-235.
- Özsoy, E.,Uslu, E., Karakiraz, A., & Aras, M. (2014). İş Tatmin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 234-235.
- Sevimli, F.,& İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.
- Sığrı, Ü.,& Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 130-154.
- Spector, P. E. (1997). Job Satisfaction. Application, assessment, causes, and consequences. *Thousand Oaks, Sage Publications, California*. S.8-11
- Taslak, S. (2015). Banka Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyetleri Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma: Muğla İli Örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(12), 145-160.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmirdeki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 96
- Toker, B. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu; Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma. *Journal of Yaşar University*, 7(6), 594
- Yaman, M.,Mirici, İ.H., Demir, İ.G. ve Hergüner, G. (2002). Spor teşkilatında Çalışan Personelin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi. *Türkiye sosyal araştırmalar Dergisi* 6, 89.
- Yazıcıoğlu İ.(2010). Örgütlerde İş Tatmini Ve İş gören Performansı İlişkisi. Türkiye Ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 245.

- Yazıcıoğlu, İ.,& Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 1/1, 3-16
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 4(2), 175.
- Yücel, İ.,& Demirel, Y. (2013). Mevcut iş alternatiflerinin iş tatmini ve işten ayrılma ilişkisi üzerine etkisi:" başka bir yol daha olmalı". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 164.

Tezler

- Dağdeviren, G. (2007). *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dolu, B. (2011). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Karakurum, M. (2005). *The Effects of Person-Organization it Employee Job Satisfaction, Performance ve Organizational Commitment in a Turkish Public Organization*. Yayınlanmamış doktora tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Şahin, H.,(1999), *Sağlık Bakanlığına Bağlı Genel Hastanelerdeki Hastane Yöneticilerinin Yönetmel Stresi Üzerine Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara.
- Tor, S.S. (2011). *Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

İnternet Kaynakları

Taştan, S.,“Kariyer Yönetimi”,
<http://www.humanresourcesfocus.com/iky06.asp> Kariyer Yönetimi (Erişim Tarihi:
16.04.2020).



EKLER

Ek-1. Anket Formu

Sayın Katılımcı, Bu anket formu İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yürütülen "Çalışanların, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının performansları üzerindeki etkisi" başlıklı çalışma kapsamında hazırlanmıştır. Verilere bilimsel araştırma kapsamında ihtiyaç olduğundan verdiğiniz cevaplar gizli tutulacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Yeşim ÇELİK Dr. Bülent DEMİR, Ph.D.

Cinsiyet	Kadın	Erkek				
	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Yaş	< 30	30-39	40-49	50 >		
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Medeni Durum	Evli	Bekar				
	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Eğitim Durumu	Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü		
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Çalıştığı Pozisyon	Birim Müdürü	Şef	Uzman	Eğitmen Denetmeni	Büro Personeli	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Çalıştığı Yıl	<3 yıl	3-5 yıl	5-7 yıl	>7		
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Gelir Durumu	<3500	3500-4500			4500-6000	>6000
	<input type="text"/>	<input type="text"/>			<input type="text"/>	<input type="text"/>

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ	HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Bağımsız çalışma imkanının olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme bakımından					
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
6. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından					
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi bakımından					
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
9. Başkaları için birşeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden					
10. Kişiler yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					
11. Kendi yeteneklerimle bir şey yapabilme şansı vermesi yönünden					
12. İşim ile ilgili alınan kararların uygulamaya konulması yönünden					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					
14. Terfi imkanının olması yönünden					
15. Kendi fikir kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden					
16. Çalışma şartları yönünden					
17. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları yönünden					
18. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden					
19. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı yönünden					
20. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
1. Bu kurumda "ailenin bir üyesi" gibi hissetmiyorum.					
2. Kariyerimin kalan kısmını da bu işyerinde çalışmak beni çok mutlu eder.					
3. Bu kurumdan ayrılmama neden olacak kadar seçeneğim yok.					
4. İnsanın bir kurumdan diğerine geçmesi bana göre etik dışı davranış değildir.					
5. Bu kuruma olan bağlılığımı başka bir kuruma da gösterebilirim.					
6. İnsanın çalıştığı kuruma her zaman sadık olması gereğine inanmıyorum.					
7. Bu kuruma duygusal bağlılık hissetmiyorum.					
8. Şu anda bu kurumda çalışmayı tercih ediyorum olmanın dışında burada çalışmaya devam etmem aynı zamanda bir gereklilik.					
9. Kişisel olarak benim için daha iyi olsa bile bu kurumdan şuan ayrılmak doğru değil.					
10. Burada çalışmayanlara işimden ve işyerinden bahsetmekten keyif alıyorum.					
11. Gerçekten buranın problemleri benim problemim gibi hissediyorum.					
12. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					

13. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedeni kuruma bağlılığın etik açıdan zorunlu olmasına inanmamdır.					
14. Geçmişte olduğu gibi insanın sadece bir kurumda çalışıp emekli olması daha iyidir.					
15. Ben bir insanın sadece bir kuruma bağlı kalabileceğine inanarak yetiştim.					
16. Bu kuruma ilişkin güçlü bir aidiyet hissine sahip değilim.					
17. İnsanın çalıştığı kuruma her koşulda bağlı hissetmesi bana pek anlamlı gelmiyor.					
18. Şuandaki kurumda çalışmaya devam etme zorunluluğu hissetmiyorum.					
19. Bu kurumdan ayrılmamın ciddi sonuçlarından biri mevcut seçeneklerimin azalması olur.					
20. Şuanda çalıştığım kurumdan ayrılırsam suçlu hissederim.					
21. Bana göre insanlar bugünlerde çok iş değiştiriyorlar.					
22. Bu kurumdan şimdi ayrılamam. Çünkü beraber çalıştığım insanlara karşı sorumluluğum var.					
23. Bu kurumdan ayrılmak istemeyişim nedenlerinden biri burada sunulan imkanların karşılanmamasıdır.					
24. Yeni bir iş garantisi olmasa da mevcut işten ayrılmamın yaratacağı sorunlardan korkmuyorum.					
25. İstesem bile şuanda bu kurumdan ayrılmam çok zor.					
26. Şuanda bu kurumdan ayrılmak isteseydim hayatımda birçok şey yarım kalırdı.					
27. Şuanda bu kurumdan ayrılmak istersem fazla bir kaybım olmaz.					
28. Bir başka kurumdan daha iyi iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olacağına inanmıyorum.					
29. Bu kurum benim açımdan çok özel bir anlam ifade etmektedir.					
30. Çalıştığım kurum benim bağlılığımı hak ediyor.					

PERFORMANS SEVİYE DÜZEYLERİ	HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
1. Meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum					
2. İşimi yerine getirmede becerikli olduğumu düşünüyorum					
3. Meslekî yeteneklerimin yeterli olduğunu düşünüyorum					
4. İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum					
5. İşime karşı ilgili olduğumu düşünüyorum					
6. Arkadaşlarımla uyum ve işbirliği içinde çalıştığımı düşünüyorum					
7. Amirlerime karşı saygı ve itaatimin tam olduğunu düşünüyorum					
8. İşimden çok memnun olduğumu düşünüyorum					
9. Dürüst ve güvenilir olduğumu düşünüyorum					
10. Temiz ve düzenli çalıştığımı düşünüyorum					
11. Kibar ve güler yüzlü olduğumu düşünüyorum					
12. Anlayış ve hoşgörüyü sahip olduğumu düşünüyorum					

13.Azimli, sabırlı ve sebatkâr olduğumu düşünüyorum					
14.Enerjik ve sevimli olduğumu düşünüyorum					
15.İşimle ilgili olarak kendi basıma karar verebildiğimi düşünüyorum					
16.Sorumluluk duygusuna sahip olduğumu düşünüyorum					
17.Sosyal ilişkilerimin olumlu olduğunu düşünüyorum					



Ek-2: Normallik Testi

Normallik testi

Değişken	Std. Dev.	Skewness	Kurtosis
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	0, 570	-0, 297	0, 964
2. Bağımsız çalışma imkanının olması bakımından	0, 597	-0, 393	1, 008
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme bakımından	0, 650	-0, 993	1, 599
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	0, 916	-0, 673	-0, 335
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	0, 955	-0, 248	-0, 904
6. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	0, 950	-0, 291	-0, 815
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi bakımından	0, 941	-0, 401	-0, 692
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	0, 814	-0, 622	-0, 160
9. Başkaları için birşeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	0, 701	-1, 069	1, 320
10. Kişiler yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	0, 722	-0, 761	0, 304
11. Kendi yeteneklerimle bir şey yapabilme şansı vermesi yönünden	0, 690	-0, 606	0, 179
12. İşim ile ilgili alınan kararların uygulamaya konulması yönünden	0, 678	-0, 909	0, 867
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	0, 664	-0, 828	0, 935
14. Terfi imkanının olması yönünden	0, 675	-0, 655	0, 567
15. Kendi fikir kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden	0, 638	-0, 344	-0, 094
16. Çalışma şartları yönünden	0, 655	-0, 783	1, 200
17. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları yönünden	0, 647	-0, 894	1, 018
18. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	0, 630	-0, 922	1, 290
19. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı yönünden	0, 635	-0, 673	0, 644
20. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından	0, 685	-0, 961	1, 206
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Std. Dev.	Skewness	Kurtosis
1. Bu kurumda "ailenin bir üyesi" gibi hissetmiyorum.	0, 675	-0, 611	1, 030
2. Kariyerimin kalan kısmını da bu işyerinde çalışmak beni çok mutlu eder.	0, 659	-0, 658	1, 126
3. Bu kurumdan ayrılmama neden olacak kadar seçeneğim yok.	0, 622	-0, 609	0, 750
4. İnsanın bir kurumdan diğerine geçmesi bana göre etik dışı davranış değildir.	0, 665	-0, 885	1, 379
5. Bu kuruma olan bağlılığımı başka bir kuruma da gösterebilirim.	0, 631	-0, 759	1, 325
6. İnsanın çalıştığı kuruma her zaman sadık olması gereğine inanmıyorum.	0, 656	-0, 982	1, 685
7. Bu kuruma duygusal bağlılık hissetmiyorum.	0, 672	-0, 854	1, 217
8. Şuanda bu kurumda çalışmayı tercih ediyorum olmamın dışında burada çalışmaya devam etmem aynı zamanda bir gereklilik.	1, 120	0, 114	-1, 354
9. Kişisel olarak benim için daha iyi olsa bile bu kurumdan şuan ayrılmak doğru değil.	0, 668	-0, 714	0, 539
10. Burada çalışmayanlara işimden ve işyerinden bahsetmekten keyif alıyorum.	0, 638	-0, 701	0, 641
11. Gerçekten buranın problemleri benim problemim gibi hissediyorum.	0, 735	-0, 808	0, 461
12. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	0, 748	-0, 795	0, 471
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedeni kuruma bağlılığım etik açıdan zorunlu olmasına inanmamdır.	0, 727	-0, 798	0, 398
14. Geçmişte olduğu gibi insanın sadece bir kurumda çalışıp emekli olması daha iyidir.	0, 675	-0, 611	1, 030
15. Ben bir insanın sadece bir kuruma bağlı kalabileceğine inanarak yetiştim.	0, 659	-0, 658	1, 126
16. Bu kuruma ilişkin güçlü bir aidiyet hissine sahip değilim.	0, 622	-0, 609	0, 750
17. İnsanın çalıştığı kuruma her koşulda bağlı hissetmesi bana pek anlamlı gelmiyor.	0, 665	-0, 885	1, 379
18. Şuandaki kurumda çalışmaya devam etme zorunluluğu hissetmiyorum.	0, 631	-0, 759	1, 325
19. Bu kurumdan ayrılmamın ciddi sonuçlarından biri mevcut seçeneklerimin azalması olur.	0, 656	-0, 982	1, 685
20. Şuanda çalıştığım kurumdan ayrılırsam suçlu hissederim.	0, 672	-0, 854	1, 217
21. Bana göre insanlar bugünlerde çok iş değiştiriyorlar.	1, 120	0, 114	-1, 354
22. Bu kurumdan şimdi ayrılamam. Çünkü beraber çalıştığım insanlara karşı sorumluluğum var.	0, 668	-0, 714	0, 539
23. Bu kurumdan ayrılmak istemeyişim nedenlerinden biri burada sunulan imkanların karşılanmamasıdır.	0, 638	-0, 701	0, 641

24. Yeni bir iş garantisi olmasa da mevcut işten ayrılmamın yaratacağı sorunlardan korkmuyorum.	0,735	-0,808	0,461
25. İstesem bile şuanda bu kurumdan ayrılmam çok zor.	0,748	-0,795	0,471
26. Şuanda bu kurumdan ayrılmak isteseydim hayatımda birçok şey yarım kalırdı.	0,727	-0,798	0,398
27. Şuanda bu kurumdan ayrılmak istersen fazla bir kaybım olmaz.	0,814	-0,622	-0,160
28. Bir başka kurumdan daha iyi iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olacağına inanmıyorum.	0,701	-1,069	1,320
29. Bu kurum benim açımdan çok özel bir anlam ifade etmektedir.	0,722	-0,761	0,304
30. Çalıştığım kurum benim bağlılığımı hak ediyor.	0,690	-0,606	0,179
PERFORMANS SEVİYE DÜZEYLERİ	Std. Dev.	Skewness	Kurtosis
1.Meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum	0,702	-0,621	1,030
2.İşimi yerine getirmede becerikli olduğumu düşünüyorum	0,705	-0,687	1,126
3.Meslekî yeteneklerimin yeterli olduğunu düşünüyorum	0,685	-0,619	0,750
4. İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum	0,715	-0,885	1,379
5.İşime karşı ilgili olduğumu düşünüyorum	0,642	-0,762	1,325
6.Arkadaşlarımla uyum ve işbirliği içinde çalıştığımı düşünüyorum	0,675	-0,994	1,685
7.Amirlerime karşı saygı ve itaatimin tam olduğunu düşünüyorum	0,741	-0,865	1,217
8.İşimden çok memnun olduğumu düşünüyorum	1,010	0,128	-1,354
9.Dürüst ve güvenilir olduğumu düşünüyorum	0,714	-0,735	0,542
10.Temiz ve düzenli çalıştığımı düşünüyorum	0,685	-0,701	0,638
11.Kibar ve güler yüzlü olduğumu düşünüyorum	0,745	-0,808	0,460
12.Anlayış ve hoşgörüye sahip olduğumu düşünüyorum	0,727	-0,798	0,398
13.Azimli, sabırlı ve sebatkâr olduğumu düşünüyorum	1,010	0,128	-1,354
14.Enerjik ve sevimli olduğumu düşünüyorum	0,714	-0,735	0,542
15.İşimle ilgili olarak kendi basıma karar verebildiğimi düşünüyorum	0,685	-0,701	0,638
16.Sorumluluk duygusuna sahip olduğumu düşünüyorum	0,745	-0,808	0,460
17.Sosyal ilişkilerimin olumlu olduğunu düşünüyorum	0,727	-0,798	0,398

Ek-3. Cronbach's Alpha

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.834	.838	20

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	1,608	1,135	2,063	,928	1,215	,061	20
Item Variances	,499	,134	,907	,773	6,786	,036	20
Inter-Item Covariances	,089	,091	,390	,481	-4,297	,039	20
Inter-Item Correlations	,183	-,211	,611	,822	-2,890	,020	20

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
38,60841	60,993	7,809871	20

Item-Total Statistics

İŞ TATMİNİ	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	36.96032	55.990	.441		.831
2. Bağımsız çalışma imkanının olması	36.73810	58.275	.232		.838
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme bakımından	37.46825	59.515	.238		.837
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	37.36508	57.818	.420		.833
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	36.57937	56.502	.360		.834
6. Yöneticinin karar verme yeteneği	36.74603	56.495	.365		.833
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi bakımından	36.97619	56.039	.443		.831
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	36.80159	56.656	.362		.834
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	36.84921	54.577	.392		.833
10. Kişiler yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	37.19048	56.907	.393		.833

11. Kendi yeteneklerimle bir şey yapabilme şansını vermesi yönünden	37.11111	57.764	.304		.836
12. İşim ile ilgili alınan kararların uygulamaya	36.84921	54.977	.455		.830
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	37.33333	58.432	.234		.838
14. Terfi imkanının olması yönünden	36.53968	56.762	.235		.841
15. Kendi fikir kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden	36.66667	53.440	.512		.827
16. Çalışma şartları yönünden	37.12698	56.128	.453		.830
17. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları yönünden	37.15079	56.449	.463		.830
18. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	37.16667	56.092	.519		.829
19. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı yönünden	36.99206	55.656	.470		.829
20. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından	37.25397	57.327	.366		.834

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.760	.789	30

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4,567	4,067	4,900	,833	1,205	,080	30
Item Variances	,404	,117	,913	,795	7,771	,063	30
Inter-Item Covariances	,100	-,006	,564	,569	-102,439	,006	30
Inter-Item Correlations	,273	-,020	,671	,690	-34,370	,017	30

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
59,3667	20,811	4,56190	30

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Bu kurumda " ailenin bir üyesi" gibi hissetmiyorum.	54.7600	18.090	.485	.361	.794
2. Kariyerimin kalan kısmını da bu işyerinde çalışmak beni çok mutlu eder.	55.1467	18.421	.279	.430	.814
3. Bu kurumdan ayrılmama neden olacak kadar seçeneğim yok.	54.8267	17.701	.452	.383	.797
4. İnsanın bir kurumdan diğerine geçmesi bana göre etik dışı davranış değildir.	54.4667	19.512	.390	.256	.804
5. Bu kuruma olan bağlılığımı başka bir kuruma da gösterebilirim.	55.2133	16.988	.512	.404	.791
6. İnsanın çalıştığı kuruma her zaman sadık olması gereğine inanmıyorum.	54.5867	18.687	.445	.454	.798
7. Bu kuruma duygusal bağlılık hissetmiyorum.	54.8533	17.750	.479	.407	.794
8. Şuanda bu kurumda çalışmayı tercih ediyor olmamın dışında burada çalışmaya	55.3000	16.265	.532	.618	.791
9. Kişisel olarak benim için daha iyi olsa bile bu kurumdan şuan ayrılmak doğru	54.9667	15.751	.547	.652	.790
10. Burada çalışmayanlara işimden ve işyerinden bahsetmekten keyif alıyorum.	54.5200	18.721	.410	.447	.800
11. Gerçekten buranın problemleri benim problemim gibi hissediyorum.	54.5867	18.821	.482	.492	.797
12. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	54.4933	19.164	.463	.463	.800
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedeni kuruma bağlılığın etik açıdan zorunlu olmasına inanmamdır.	54.6800	18.300	.576	.438	.791
14. Geçmişte olduğu gibi insanın sadece bir kurumda çalışıp emekli olması daha iyidir.	54.7600	18.120	.495	.378	.793
15. Ben bir insanın sadece bir kuruma bağlı kalabileceğine inanarak yetiştim.	55.1358	18.301	.288	.440	.818
16. Bu kuruma ilişkin güçlü bir aidiyet hissine sahip değilim.	54.8267	17.701	.452	.383	.797
17. İnsanın çalıştığı kuruma her koşulda bağlı hissetmesi bana pek anlamlı	54.4667	19.512	.390	.256	.804
18. Şuandaki kurumda çalışmaya devam etme zorunluluğu hissetmiyorum.	55.2133	16.988	.512	.404	.791
19. Bu kurumdan ayrılmamın ciddi sonuçlarından biri mevcut seçeneklerimin	54.5867	18.687	.445	.454	.798
20. Şuanda çalıştığım kurumdan ayrılırsam suçlu hissederim.	54.8533	17.750	.479	.407	.794
21. Bana göre insanlar bugünlerde çok iş değiştiriyorlar.	55.3000	16.265	.532	.618	.791

22. Bu kurumdan şimdi ayrılamam. Çünkü beraber çalıştığım insanlara karşı sorumluluğum var.	54.9667	15.751	.547	.652	.790
23. Bu kurumdan ayrılmak istemeyişim nedenlerinden biri burada sunulan imkanların karşılanmamasıdır.	54.5200	18.721	.410	.447	.800
24. Yeni bir iş garantisi olmasa da mevcut işten ayrılmamın yaratacağı sorunlardan korkmuyorum.	54.4667	19.512	.390	.256	.804
25. İstesem bile şuanda bu kurumdan ayrılmam çok zor.	55.2133	16.988	.512	.404	.791
26. Şuanda bu kurumdan ayrılmak isteseydim hayatımda birçok şey yarım kalırdı.	54.5867	18.687	.445	.454	.798
27. Şuanda bu kurumdan ayrılmak istersem fazla bir kaybım olmaz.	54.8533	17.750	.479	.407	.794
28. Bir başka kurumdan daha iyi iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olacağına inanmıyorum.	55.3000	16.265	.532	.618	.791
29. Bu kurum benim açımdan çok özel bir anlam ifade etmektedir.	54.9667	15.751	.547	.652	.790
30. Çalıştığım kurum benim bağlılığımı hak ediyor.	54.5200	18.721	.410	.447	.800

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.822	.815	17

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	2.463	1.199	4.504	3.305	3.757	1.621	17
Item Variances	,485	,155	,912	,805	6,802	,045	17
Inter-Item Covariances	,091	-,088	,410	,515	-4,125	,041	17
Inter-Item Correlations	.271	-.196	.823	1.018	-4.208	.061	17

Item-Total Statistics

PERFORMANS DÜZEYLERİ	SEVİYE	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1.Meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum		25.2695	27.327	.367	.517	.811
2.İşimi yerine getirmede becerikli olduğumu düşünüyorum		25.0567	26.611	.492	.578	.800

3.Meslekî yeteneklerimin yeterli olduğunu düşünüyorum	26.0142	25.743	.404	.307	.812
4. İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum	25.4397	24.805	.467	.340	.806
5.İşime karşı ilgili olduğumu düşünüyorum	28.3617	30.547	.015	.183	.834
6.Arkadaşlarımla uyum ve işbirliği içinde çalıştığımı düşünüyorum	28.1986	28.660	.295	.692	.815
7.Amirlerime karşı saygı ve itaatimin tam olduğunu düşünüyorum	28.2057	28.207	.382	.705	.809
8.İşimden çok memnun olduğumu düşünüyorum	27.6667	24.824	.683	.606	.783
9.Dürüst ve güvenilir olduğumu düşünüyorum	27.4894	24.952	.734	.763	.780
10.Temiz ve düzenli çalıştığımı düşünüyorum	27.5177	24.423	.736	.813	.778
11.Kibar ve güler yüzlü olduğumu düşünüyorum	27.6667	24.910	.654	.696	.785
12.Anlayış ve hoşgörüye sahip olduğumu düşünüyorum	28.2766	28.030	.428	.442	.806
13.Azimli, sabırlı ve sebatkâr olduğumu düşünüyorum	25.2695	27.327	.367	.517	.811
14.Enerjik ve sevimli olduğumu düşünüyorum	25.0567	26.611	.492	.578	.800
15.İşimle ilgili olarak kendi basıma karar verebildiğimi düşünüyorum	26.0142	25.743	.404	.307	.812
16.Sorumluluk duygusuna sahip olduğumu düşünüyorum	25.4397	24.805	.467	.340	.806

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

YEŞİM ÇELİK

SARIKAMIŞ/KARS – 01.05.1989

BEKAR

yesimcelik_krs@hotmail.com

Yıldırım Beyazıt Cad. Zafer Mah. Serdar 1 Sok. No:10/2 Yenibosna/İST.
0553 266 86 60

EĞİTİM DURUMU

2019 - İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ (İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS)

2006 – 2010 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ (BEDEN EĞİTİMİ SPOR VE YÜKSEKOKULU)

2003 – 2006 NECİP FAZIL KISAKÜREK LİSESİ

1995 – 2003 YENİBOSNA İLKÖĞRETİM OKULU

İŞ TECRÜBESİ

2006 – 2007 MASLAK DARUŞŞAFAKA YAZ OKULLARI GRUP LİDERİ

2007 - 2010 TURUNCU ADAM ORGANİZASYON ORGANİZATÖR

2008 – 2010 SPORTİZM OTİZM GENÇLİK VE SPOR KULUBÜ YAŞAM KOÇU

2010 – 2013 İBB SPOR İSTANBUL YÜZME EĞİTMENİ

2013 – 2017 İBB SPOR İSTANBUL YÜZME KOORDİNATÖRÜ

2017 - İBB SPOR İSTANBUL SPOR EĞİTMEN DENETMENİ

SEMİNER VE EĞİTİMLER

STRES VE ZAMAN YÖNETİMİ / SAKARYA ÜNİVERSİTESİ / 2010

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SERTİFİKA PROGRAMI / 2008

SPORCU BESLENMESİ / SAKARYA ÜNİVERSİTESİ / 2007

LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK SERTİFİKA PROGRAMI / SAKARYA ÜNİVERSİTESİ / 2009

İLETİŞİM / SAKARYA ÜNİVERSİTESİ /2009

TERA BAND VE MİNİBALL PİLATES EĞİTİM SERTİFİKASI / FITNESS VE PERSONAL
TRAINER / 2011

EĞİTİMCİNİN EĞİTİMİ / İBB GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLÜĞÜ / 2016

İLK YARDIM SERTİFİKASI / SPOR İSTANBUL /2015

BRONZ CANKURTARAN EĞİTİMİ / TÜRKİYE SUALTI FEDERASYONU / 2017

EĞİTİMCİNİN EĞİTİMİ / İBB GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLÜĞÜ / 2018

YÖNETİCİ EĞİTİMİ / MEDİPOL UNV-SEM / SPOR İSTANBUL / 2018

YÜZME ANTRENÖRLÜK BELGESİ / TÜRKİYE YÜZME FEDERASYONU / 2.KADEME

KARATE 1.DAN BELGESİ