

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: BAKÜ BÜYÜK  
KIŞLAK AGRO ŞİRKETİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fariz GULİYEV

İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Haziran, 2018



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: BAKÜ BÜYÜK  
KIŞLAK AGRO ŞİRKETİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fariz GULİYEV  
(Y1512.040031)

İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Haziran, 2018





T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme İngilizce Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı Y1512.040031 numaralı öğrencisi **Farız GULIYEV**'ın "İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: BAKÜ BÜYÜK KIŞLAK AGRO ŞİRKETİNDE BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 08.06.2018 tarih ve 2018/17 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *aybırılığ.* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *KABUL* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 02/07/2018 – 11:00

1) Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

2) Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Nurgün KOMŞUOĞLU YILMAZ

3) Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Fethi GÜRÜN

*Nurgün Komşuoğlu Yılmaz*  
*Fethi Gürün*

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.



## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bakü Büyük Kışlak Agro Şirketinde Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (.../.../20..)

**Fariz GULİYEV**







## **ÖNSÖZ**

Günümüzün modern işletmelerinin etkinliği ve verimliliği için oldukça önemli olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştırdığım çalışmamda beni yönlendiren, motive eden ve beni her zaman destekleyen tez danışmanım Prof. Dr. Salih Güney'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca Yüksek Lisans eğitimine karar vermemi sağlayan, bu zor süreçte benden manevi desteğini esirgemeyen, fedakârlık eden, değerli Annem İlhama ve Babam Felah'a minnettarım Sonsuz şükranlarımı sunarım.

Çalışmam dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, iş tatmini kavramı, tanımı, ona etki eden faktörler, iş tatmini ile ilgili yapılmış araştırmalar ve kuramlar yer almıştır. İkinci bölümde, örgütsel bağlılığın önemi, işlevleri, bu konuyla ilgili bilim adamları tarafından ortaya atılan kuramlar vurgulanmıştır. Üçüncü bölüm, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimi içerirken, dördüncü bölümde Bakü Büyük Kışlak Agro Devlet Şirketin'de yapmış olduğum araştırma sonucu yer almaktadır.

**Haziran , 2018**

**Fariz GULİYEV**



## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
ABSTRACT .....	xix
1. GİRİŞ .....	1
2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, ÖNCÜLLERİ, BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ VE İŞ TATMİNİNE TARİHSEL SÜREÇTE YAKLAŞIM BİÇİMLERİ.....	3
2.1 İş Tatmini Kavramı ve Tanımı .....	3
2.2 İş Tatmininin Önemi .....	5
2.2.1 Çalışanlar açısından iş tatmininin önemi .....	5
2.2.2 Yöneticiler açısından iş tatmininin önemi .....	6
2.2.3 İşletmeler açısından iş tatmininin önemi .....	7
2.3 İş Tatminin Öncülleri .....	7
2.4 İş Tatmininin Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	9
2.4.1 İş tatmini ve tükenmişlik.....	9
2.4.2 İş tatmini ve verimlilik.....	9
2.4.3 İş tatmini ve performans .....	10
2.4.4 İş tatmini ve motivasyon .....	11
2.4.5 İş tatmini ve moral .....	11
2.4.6 İş tatmini ve mesleğe bağlılık .....	12
2.4.7 İş tatmini ve örgütsel bağlılık.....	13
2.4.8 İş tatmini ve işe devam.....	13
2.4.9 İş tatmini ve örgütsel çatışma.....	14
2.5 İş Tatminine Tarihsel Süreçte Yaklaşım Biçimleri .....	15
2.5.1 İş tatminine klasik yaklaşım biçimi .....	15
2.5.2 İş tatmini ve davranışsal yaklaşım biçimi .....	16
2.5.3 İş tatminine insan kaynakları açısından yaklaşım biçimi.....	17
2.6 İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler .....	18
2.6.1 İş tatminini etkileyen kişisel faktörler.....	18
2.6.1.1 Yaş ve iş tatmini.....	18
2.6.1.2 Cinsiyet ve iş tatmini.....	19
2.6.1.3 Medeni durum ve iş tatmini .....	20
2.6.1.4 Kişilik özellikler ve iş tatmini .....	20
2.6.1.5 Zeka kapasitesi ve iş tatmini .....	21
2.6.1.6 İş tecrübesi ve iş tatmini.....	22
2.6.1.7 Hizmet süresi ve iş tatmini.....	22
2.6.1.8 Eğitim ve iş tatmini .....	23

2.6.2 İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler .....	24
2.6.2.1 Ücret ve iş tatmini .....	24
2.6.2.2 Terfi ve iş tatmini .....	26
2.6.2.3 Çalışma şartları ve iş tatmini .....	27
2.6.2.4 İş ve işin özellikleri ile iş tatmini .....	28
2.6.2.5 Çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve iş tatmini .....	28
2.6.2.6 Yönetim biçimi ve yöneticiler ile iş tatmini .....	30
2.6.2.7 Karar verme ve kararlara katılım ile iş tatmini .....	31
2.6.2.8 İletişim tarzı ve iş tatmini .....	32
2.6.2.9 Denetim biçimi ve iş tatmini .....	33
2.6.2.10 Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile iş tatmini .....	34
2.6.2.11 Çalışma saatleri ve iş tatmini .....	34
2.6.2.12 Ödüllendirme ve iş tatmini .....	35
2.6.2.13 Mevki-makam ve iş tatmini .....	36
2.7 İş tatmini konusunda ileri sürülen motivasyon kuramları .....	36
2.7.1 İş tatmini konusunda ileri sürülen süreç kuramları .....	37
2.7.1.1 Vroom'un bekleme kuramı .....	37
2.7.1.2 Lawler-porter'in bekleme kuramı .....	39
2.7.1.3 J. Adams'ın eşitlik kuramı .....	41
2.7.1.4 Edwin locke'nin amaç kuramı .....	43
2.7.1.5 Harold kelley'in atıf kuramı .....	44
2.7.1.6 Davranış düzeltim ve güçlendirme kuramı .....	46
2.7.2 İş tatmini konusunda ileri sürülen kapsam kuramları .....	47
2.7.2.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı .....	47
2.7.2.2 Herzberg'in çift etmenler kuramı .....	51
2.7.2.3 Mcclelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı .....	53
2.7.2.4 Alderfer'in v.i.g kuramı .....	54
<b>3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, İŞLEVİ, BOYUTLARI VE TÜRLERİ .....</b>	<b>57</b>
3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı .....	57
3.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	59
3.2.1 Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından önemi .....	60
3.2.2 Örgütsel bağlılığın yöneticiler açısından önemi .....	60
3.2.3 Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemi .....	61
3.3 Örgütsel Bağlılığın İşlevleri .....	62
3.4 Örgütsel Bağlılığın Boyutları .....	63
3.5 Örgütsel Bağlılığın Türleri .....	66
3.5.1 Devam bağlılığı .....	68
3.5.2 Normatif bağlılık .....	69
3.6 Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri, Seviyeleri, Etkileyen Temel Faktörler Ve Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Sınıflamalar .....	71
3.6.1 Örgütsel bağlılığın göstergeleri .....	71
3.6.1.1 Örgütün temel amaç, hedef ve değerlerini kabullenme .....	71
3.6.1.2 Kurumsal özverilerde bulunma .....	72
3.6.1.3 Kurum üyeliği için istekli olma .....	72
3.6.1.4 Kurumla bütünleşme ve kurumu özümseme .....	72
3.7 Örgütsel Bağlılık Seviyeleri Ve Sonuçları .....	73
3.7.1 Düşük örgütsel bağlılık seviyesi ve sonuçları .....	73
3.7.2 Orta örgütsel bağlılık seviyesi ve sonuçları .....	75
3.7.3 Yüksek örgütsel bağlılık seviyesi ve sonuçları .....	75

3.8 Örgütsel bağlılığı etkileyen temel faktörler .....	76
3.8.1 Bireysel faktörler.....	77
3.8.1.1 Cinsiyet .....	77
3.8.1.2 Yaş .....	78
3.8.1.3 Medeni durum .....	78
3.8.1.4 Eğitim düzeyi .....	79
3.8.1.5 Hizmet süresi.....	79
3.8.2 Örgütsel faktörler .....	80
3.8.2.1 İşin yapısı .....	80
3.8.2.2 Örgüt yapısı.....	81
3.8.2.3 Örgüt kültürü.....	81
3.8.2.4 Ödül sistemi .....	82
3.8.2.5 Yükselme (terfi) imkânları.....	83
3.8.2.6 Adalet anlayışı.....	84
3.8.2.7 Yönetim tarzı.....	84
3.8.2.8 Çalışan iş uyumu .....	85
3.9 Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Sınıflamalar.....	85
3.9.1 F. Kanter'in örgütsel bağlılık sınıflaması .....	86
3.9.2 Allen ve meyer'in örgütsel bağlılık sınıflaması.....	87
3.9.3 Etzioni'nin örgütsel bağlılık sınıflaması .....	88
3.9.4 O'reilly ve chatman'ın örgütsel bağlılık sınıflaması.....	90
3.9.5 Buchanan'ın örgütsel bağlılık sınıflaması.....	91
3.9.6 Mowday, steers ve porter'in örgütsel bağlılık sınıflaması.....	92
3.9.7 Penley ve gould'un örgütsel bağlılık sınıflaması.....	93
3.9.8 Becker'in örgütsel bağlılık sınıflaması .....	94
3.9.9 Wiener'in örgütsel bağlılık sınıflaması.....	95
3.9.10 Staw ve salancik'in örgütsel bağlılık sınıflaması.....	96
<b>4. İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ BİÇİMLERİ, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI 99</b>	
4.1 İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Biçimleri.....	99
4.1.1 İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki .....	99
4.1.2 İş tatminsizliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki .....	102
4.1.3 İş tatmini ve yetersiz düzeydeki örgütsel bağlılık arasındaki ilişki .....	102
4.1.4 İş tatminsizliği ve yetersiz düzeydeki örgütsel bağlılık arasındaki ilişki .....	103
4.1.5 Verimlilik ve performans .....	103
4.1.6 Çalışan devir oranı .....	103
4.1.7 Devamsızlık .....	104
4.1.8 Stres.....	104
4.1.9 Çatışma.....	105
<b>5. UYGULAMA..... 107</b>	
5.1 Araştırmanın Yöntemi.....	107
5.2 Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri .....	107
5.3 Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	108
5.3.1 İş doyum ölçeği güvenirlilik analizi sonuçları .....	108
5.3.2 Örgütsel bağlılık ölçeği güvenirlilik analizi sonuçları .....	110
5.4 Bulgular ve Yorum.....	111
5.4.1 Demografik özellikler .....	111
5.4.2 Cinsiyet .....	111
5.4.2.1 Medeni Durum .....	112
5.4.2.2 Gelir durumu .....	112

5.4.2.3 Yaş.....	113
5.4.2.4 Çocuk sayısı .....	113
5.4.2.5 Son bir yılda geçirilen fiziki hastalık süresi .....	113
5.4.2.6 Alkol kullanma .....	114
5.4.2.7 Son beş yılda işsiz kalınan süre.....	114
5.4.2.8 İş yerinde çalışma süresi .....	115
5.4.2.9 Şu anki görevinizi kaç yıldır yapıyorsunuz.....	115
5.4.3 Demografik özelliklere göre karşılaştırmalar.....	116
5.4.3.1 Cinsiyet.....	116
5.4.3.2 Yaş.....	117
5.4.3.3 Çalışma süresi .....	120
5.4.3.4 Gelir durumu .....	125
5.5 Korelasyon.....	126
5.6 Sonuç ve Tartışma .....	128
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>133</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>147</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>155</b>

## ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Lawler - Porter'in Beklenti Kuramı .....	40
Şekil 2.2: Harold Kelley'in Atıf Kuramı. ....	45
Şekil 2.3: Herzberg'in Çift Etmenler Kuramını .....	52
Şekil 2.4: Alderfer'in V.İ.G. Kuramı.....	56







## ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Çizelge 2.1:</b> J. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	42
<b>Çizelge 2.2:</b> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	49
<b>Çizelge 2.3:</b> Alderfer'in İhtiyaçlar Basamağı.....	55
<b>Çizelge 3.1:</b> Örgütsel Bağlılığın Türleri: Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık...	71
<b>Çizelge 5.1:</b> İş Doyumuna İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	109
<b>Çizelge 5.2:</b> Minnesota İş Tatmini Ölçeğindeki Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	109
<b>Çizelge 5.3:</b> Örgütsel Bağlılık İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	110
<b>Çizelge 5.4:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	111
<b>Çizelge 5.7:</b> Deneklerin Gelir Durumuna Dağılımı.....	112
<b>Çizelge 5.8:</b> Deneklerin Yaş Durumuna Dağılımı.....	113
<b>Çizelge 5.9:</b> Deneklerin Çocuk Sayısına Göre Dağılımı .....	113
<b>Çizelge 5.10:</b> Deneklerin Son Bir Yılda Geçirdikleri Fiziki Hastalık Sürelerine Göre Dağılımı .....	114
<b>Çizelge 5.11:</b> Deneklerin Alkol Kullanma Durumlarına Göre Dağılımı .....	114
<b>Çizelge 5.15:</b> İş Tatmininin Cinsiyete Göre Farklılaşması.....	116
<b>Çizelge 5.16:</b> Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu.....	117
<b>Çizelge 5.17:</b> İş Tatmininin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu .....	117
<b>Çizelge 5.18:</b> Örgütsel Bağlılığın Yaşa Göre Farklılaşma Durumu .....	118
<b>Çizelge 5.19:</b> Örgütsel Bağlılık Skor Ortalamalarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	118
<b>Çizelge 5.20:</b> Örgütsel Bağlılık Skor Ortalamalarının Yaş Gruplarına Göre Farklılıkları .....	119
<b>Çizelge 5.21:</b> İş Tatmininin Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....	120
<b>Çizelge 5.22:</b> İş Tatmini Skor Ortalamalarının Çalışma Süresine Göre Dağılımı ..	121
<b>Çizelge 5.23:</b> İş Tatmini Skor Ortalamalarının Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....	121
<b>Çizelge 5.24:</b> Örgütsel Bağlılığın Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu ....	122
<b>Çizelge 5.25:</b> Örgütsel Bağlılık Skor Ortalamalarının Çalışma Süresine Göre Durumu .....	122
<b>Çizelge 5.26:</b> Örgütsel Bağlılık Skor Ortalamalarının Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....	123
<b>Çizelge 5.27:</b> İş Tatmininin Gelire Göre Farklılaşma Durumu .....	125
<b>Çizelge 5.28:</b> Örgütsel Bağlılığın Gelire Göre Farklılaşma Durumu .....	125
<b>Çizelge 5.29:</b> İşgörenlerin İş Doyumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye İlişkin Spearman Korelasyon Testi Sonuçları .....	126



## İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ VE BAKÜ BÜYÜK KİŞLAK AGRO ŞİRKETİNDE BİR UYGULAMA

### ÖZET

Kurum yapısının iyi olması, tek başına kurumun başarılı olması için yeterli değildir. Kurumların uzun yaşayabilmeleri için, çalışanların amaçları ile kurumun amaçları uyumlu olmalıdır.

Bu araştırmanın amacı, Bakü Büyük Kışlak Agro şirketinde iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi belirlemektir. Anket çalışmamız 119 çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Araştırmamızın sonucu olarak, örgütsel bağlılığın Bakü Büyük Kışlak Agro Şirketi çalışanlarının iş tatminleri üzerinde olumlu etkisi olduğu ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *İş tatmini, Bağlılık, Örgütsel Bağlılık.*



**THE EFFECT OF JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT: AN APPLICATION ON BAKÜ BÜYÜK KISLAK AGRO  
COMPANY**

**ABSTRACT**

For organizational commitment, good organizational structure is not enough. Only with accordance of employee aims and organisational aims, continuous of organizational commitment is possible.

The aim of this study, is to determine the level of job satisfaction and organizational commitment factors of employees working at Buyuk Kışlak Agro Company. Our survey is performed on 119 employees. As a result of our research, organisational commitment has got a positive effect on employees job satisfaction at Buyuk Kışlak Agro Company Company and there is a positive relationship between commitment level and job satisfaction.

**Keywords: Job Satisfaction, Commitment, Organizational Commitment.**



## 1. GİRİŞ

Günümüzün modern işletmelerinin en önemli konusu gittikçe karmaşıklaşan ve zorlaşan rekabet şartlarında güçlü hale gelip varlıklarını uzun süre devam ettirmeleridir. Bunu sağlayacak olan en etkili faktör de insandır. Bu nedenle işverenler ve yöneticilerin her şeyden önce çalışanlarına yatırım yapmaları gerekmektedir. Yatırım yapılan çalışanların bunu inkar etmesi mümkün değildir. Yetenekli, becerikli ve kapasiteli olan kişileri almak önemlidir. Ancak bundan önemli olan işe alınan bu kapasiteli kişilerin uzun süre işletmede kalmalarını sağlamaktır.

Çalışanların uzun süre kurumlarında kalmaları için işletme sahipleri ve yöneticilerin onlar için iş ortamını ve imkanlarını uygun hale getirmeleri gerekmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunların giderilmesi onların moral ve motivasyonlarını yükseltir. Moral ve motivasyonları yükselen işgörenler işlerini severek yaparlar. Bu durum onların verimliliğini artırır ve performansları yükselir. Verimli çalışan işgörenlerin ödüllendirilmesi ayrıca onları mutlu eder. Ancak ödüllendirme tek başına yetmez aynı zamanda ödül dağıtımının adil olması da gerekmektedir.

İşletme sahipleri ve yöneticiler, çalışanları için her şeyi olumlu ve yeterli kıldığında iş ve iş ortamı onlar için tatmin edici bir hale gelir. İşinden tatmin olanların gönülden kurumlarına bağlanmaları kolay olur. Kurumuna gönülden bağlananlar işlerini severek ve kaliteli yaparlar. Bu da işletmelerine büyük avantajlar sağlar ve güçlenmelerine katkıda bulunur.

Güçlü olan işletmeler, rekabet ortamında başarılı olurlar ve pazardan daha fazla pay alırlar. Pazardan büyük alan işletmeler maddi açıdan da güçlü hale gelirler. Güçlü olan işletmelerin varlıklarını uzun süre devam ettirmeleri de mümkün olur.

Bu çalışmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki geniş literatür taraması ve anket uygulanarak incelenmiştir. Elde edilen verilerden yararlanarak işletmelerde önerilerde bulunulmuştur.





## **2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, ÖNCÜLLERİ, BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ VE İŞ TATMİNİNE TARİHSEL SÜREÇTE YAKLAŞIM BİÇİMLERİ**

### **2.1 İş Tatmini Kavramı ve Tanımı**

Günümüzde teknolojinin baş döndürücü bir hızla geliştiği ve ulusal ve uluslararası rekabetin arttığı günümüz dünyasında işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bunun için kaliteli ve müşteriye memnun eden mal ve hizmet üretmeleri gerekmektedir. Bunun etkili yolu çalışanları memnun ve mutlu etmeleri gerekmektedir. Başka bir deyişle, işletmelerin faaliyet ve verimliliklerini artırmada en önemli faktörün çalışanlar olduğunun artık farkındadırlar. Kısaca çalışanlarına değer vermelerinin bilincindedirler. Memnun ve mutlu olan insanlar işletmelerine daha çok bağlanır ve işlerini daha iyi yaparlar. Bu da işletmelerin güçlenmelerine dolayısıyla uzun süre varlıklarını devam ettirmelerine yol açar.

Ayrıca günümüzde işletmelerin yok edici rekabet ortamında daha yüksek pay alabilmelerinin kapasiteli, becerikli ve yetenekli işgücüne sahip olmalarına bağlı olduğunun da farkına varmışlardır.

İşe alınan personele gerekli önem verilirse çalışanlar kendilerini değerli hisseder. Bundan dolayı yaptıkları işten keyif alırlar ve sonuçta kuruluş, kurum ya da işletmelerine daha çok bağlanırlar. Kısaca, işini severek yapan işgörenlerin performansları da yüksek olur.

Çalışma yaşamında iş ve insan birbirini tamamlayan iki temel öğedir. Birini diğerinden bağımsız ele almak doğru değildir. İşletmelerin uzun süre ayakta kalmaları hem işe hem de işgörene aynı derecede önem vermekle mümkündür.

Örgütsel davranış konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında üzerinde önemle durulan konulardan birinin iş tatmini olduğunu görmek mümkündür. Çünkü iş yaşamının en önemli öğesi olan insanın yaptığı işten tatmin olmasının önemi hem

sosyal bilimciler hem de işletmeler tarafından artık bilinmektedir. İş tatmininin düşük ya da yüksek olması işgörenlerin verimliliğini yakından ilgilendiren bir konudur.

Sosyal bilimciler yaptıkları araştırma ve incelemelerden elde ettikleri verilere bağlı olarak iş tatminini farklı biçimlerde tanımlamışlardır. Bu tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlamalardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İş tatmini, işletmelerde çalışan işgörenlerin yaptıkları işe karşı sahip oldukları, tutum, düşünce ve duyguların tümüdür (Güney, 2017:181).
- İş tatmini, işgörenlerin yaptıkları işten ne kadar mutlu olmalarının ifadesidir (Colman, 2001:386).
- İş tatmini, işgörenlerin yaptıkları işlere karşı oluşturdukları olumlu ya da olumsuz duyguların ifadesidir (Keith, 1977:96).
- İş tatmini, çalışanların işlerini ve iş deneyimlerini yorumlamaları neticesinde oluşturdukları olumlu ya da olumsuz duygu boyutudur (Saari ve Judge, 2004:396).
- İş tatmini, çalışanların yaptıkları işin karşılığı olarak aldıkları parasal kazancın ve bir işte çalışmanın vermiş olduğu hazdır (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2003:150).
- İş tatmini, iş yaşamında bireysel beklentilerin nasıl karşılandığı ile ilgili kişisel bir tutum biçimidir (Coomber ve Barriball, 2007:299).
- İş tatmini, bireylerin işlerinden duydukları memnuniyet ve ya memnuniyetsizliktir (Kılıç, 2008:3).
- İş tatmini, kişisel değerlendirmelere bağlı, ölçülebilen iş tecrübelerinin objektif olmayan ve birikimsel bir değerlendirmesidir (Gülner, 2007).
- İş tatmini, iş yaşamında işgörenlerin tüm ihtiyaçlarının giderilmesi neticesinde oluşan mutlu ya da mutsuzluk durumudur (Güney, 2007:39).

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak iş tatminini genel olarak şöyle tanımlayabiliriz. İş tatmini, çalışanların yaptıkları işlerin karşılığı olarak aldıklarının değerlendirilmesi sonucunda oluşturdukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik derecesidir. Kısaca belirtecek olursak, çalışanın işi ile ilgili oluşturduğu duygusal yapıdır.

## 2.2 İş Tatmininin Önemi

İş tatmini konusunda yapılan inceleme ve araştırmaların çok fazla olmasının nedeni, konunun iş yaşamı için çok önemli olmasıdır. İş tatmininin önemli bir konu olması nedeniyle hem işletme sahipleri hem de bilim adamları üzerinde fazla durmuşlardır. Hatta diyebiliriz ki konu ile ilgili daha fazla araştırma ve inceleme yapılmalıdır. Çünkü iş tatmini ne kadar yüksek olursa verimlilik, çalışanların moral ve motivasyonları da o oranda yüksek olur.

İş tatmininin önemi şu noktalardan ele alınıp incelenecektir.

- Çalışanlar açısından iş tatmininin önemi.
- Yöneticiler açısından iş tatmininin önemi.
- İşletmeler açısından iş tatmininin önemi.

İş tatmininin önemini bu ana başlıklar altında ele alıp açıklamasını yapacağız:

### 2.2.1 Çalışanlar açısından iş tatmininin önemi

Çalışanlar için iş tatmini önemli bir konudur. Çünkü çalışma yaşamında insanların yaptıkları işten memnun olmaları gerekir. İşinden memnun olanlar bireysel yaşam ve ilişkilerinde daha çok pozitif davranırlar. Başka bir deyişle, iş yaşamındaki mutluluk ve memnuniyet diğerk alanlara da sirayet eder.

İş yaşamında çalışanların ihtiyaçları, istekleri ya da beklentileri yöneticiler veya işverenler tarafından karşılanması onların moral ve motivasyonlarını olumlu yönde etkiler. Buna bağılı olarak çalışanların bireysel güvenlerinde de artış olur ve kendilerini işlerine daha çok verirler. Bu durum onların verimliliğini de etkiler. Moral ve motivasyonları yüksek olan insanların, kuruluş, kurum ya da işletmelerine olan bağlılıkları da yüksek olur.

İstek ve ihtiyaçları karşılanan işgörenlerin çalıştıkları kurumlarda uzun süre çalışmaları mümkün olabilmektedir. Başka bir deyişle, istek ve ihtiyaçların karşılanması, işletmelerde işgücü devir oranının düşük olmasına neden olmaktadır.

İş tatmini yüksek ve düşük olanlarda farklı tutum ve davranışların gözleendiği yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır. İş tatmini yüksek olan insanların aile bireyelerine, iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve kurumlarına karşı tutum ve

davranışları daha olumlu olabilmektedir. İş tatmini düşük olan çalışanların ise ailelerine, iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve kurumlarına karşı olan tutum ve davranışları tam olumlu olamamaktadır. (Sarker, Crossman, Parkpoom, 2003:745). Kısaca belirtecek olursak iş tatmini yüksek olanlar sorun yaratma yerine sorun çözerken, iş tatmini düşük olanlar ise sorun çözme yerine daha çok sorun yaratırlar.

Özetle, iş tatmini, çalışanların, hem iş yaşamlarında hem de özel yaşamlarına etkisi olan bir konudur. Bu nedenle iş tatmini çalışanlar açısından oldukça önemlidir.

### **2.2.2 Yöneticiler açısından iş tatmininin önemi**

İş tatmini çalışanlar kadar kurum ya da işletmelerin yöneticileri için de önemli bir konudur. Çünkü yöneticilerde iş yaşamının temel öğelerinden biridir. Bu nedenle yöneticilerin de yaptıkları işten tatmin olmaları gerekmektedir. Yöneticilerinde ihtiyaç ve istekleri vardır ve bunların karşılanması gerekmektedir. İhtiyaç ve istekleri karşılanan yöneticilerin yaptıkları işlerden tatmin olmaları kaçınılmazdır. İşinden memnun olan yöneticilerin hem çalışanlarına hem de işverenlerine karşı ilişkileri de pozitif olur. Aynı zamanda kendilerini daha çok işlerine verirler ve bağlı oldukları kurum ya da işletmelerin başarıları için daha fazla gayret sarf ederler. Yaptığı işten tatmin olan yöneticiler, işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda daha çok çalışırlar. Aynı zamanda kendilerine bağlı olan işgörenlerin de daha çok çalışmalarını sağlarlar. İş tatmini düşük olan yöneticiler, kendilerini tam olarak işlerine vermezler ve aynı zamanda işgörenlerin de çok çalışmalarını teşvik etmezler.

Yaptığı işten memnun olan yöneticiler, kendilerini işlerine ve işletmelerine daha çok adanır ve birer sadık işletme personeli durumuna gelirler.

İşinden yeteri kadar tatmin olan yönetici, örgütün etkinliğini artırmak için daha fazla çaba harcayacak, örgütsel etkinlik ve verimlilik sağlamak için gerekli olan katkıyı sağlayacaktır.

Yaptığı işi seven ve bundan tatmin olan yöneticiler iş yerinde daha fazla kalarak işletmenin etkinliği ve verimliliği için daha çok çaba sarf ederler. Kısaca performanslarının üstüne çıkarak işletmelerinin verimliliğini artırır. Yaratıcı düşüncelerini işletmelerinin yararına kullanırlar. İşletmelerinden pek

ayrılmak istemezler (Jones, George, 2003:83). Kısaca belirtecek olursak, yöneticilerin işlerini arzulu ve istekli yapmaları ile iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

### **2.2.3 İşletmeler açısından iş tatmininin önemi**

İş tatmini, kuruluş, kurum ve işletmelerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmelerinde önemli bir konudur. Hatta uzun süre varlıklarını devam ettirmelerinin temelinde çalışanlarının yaptıkları işten tatmin olmaları yatmaktadır demek mümkündür. Çünkü işgörenlerin ve yöneticilerinin ihtiyaç ve isteklerini karşılayan işletmeler, hem kaliteli mal ve hizmet üretirler hem de yok edici rekabet ortamında daha fazla pay sahibi olurlar. İşinden memnun olan işgörenler ve yöneticiler, işlerini nicel ve nitel olarak yani kalite ve miktar olarak daha iyi yaparlar. Bunun sayesinde işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetler daha çok tercih edilir. İşletmelerin daha çok tercih edilmeleri onların uzun süre var olmalarını sağlar.

Çalışanların ihtiyaç ve isteklerini yeterince karşılayan işletmelerden kimse ayrılmak istemez. Dolayısıyla bu tür işletmeler personel bulmakta hiç sıkıntı yaşamazlar. İşinden memnun olanlar çalıştıkları kurumlardan ayrılmak istemezler. Yönetici ve işgörenlerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamayan kurumlarda kimse çalışmak istemez. İşlerine gerekli önemi vermezler, kaliteli mal ve hizmet üretmezler. Fırsat bulunca da işlerinden kaytarırlar ya da ayrılırlar. Bu durumda işletmelerin etkinliğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkiler (Sertçe, 2003:12). Kısaca iş tatminini sağlayan kuruluş, kurum ve işletmeler amaç ve hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedir.

### **2.3 İş Tatminin Öncülleri**

Çalışma yaşamında işgörenlerin iş tatmini yakından ilgilendirip etkileyen üç temel unsur mevcuttur. Bunlar sırasıyla birey, işletme ve çevredir. Bu üç temel faktör, iş yaşamında çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde oldukça önemli etkilere sahiptir.

Çalışan insanların kişilik özellikleri ve kazanımları iş tatmininin oluşmasında önemlidir. Örneğin, çalışanların aldıkları eğitimin ve kazandıkları beceri ve tecrübelerin iş tatmininin seviyesinin belirlenmesinde oldukça etkilidir (İşcan ve

Sayın, 2010). Eğer alışanlar işlerin yapılması için gerekli eğitimi almış ya da tecrübe kazanmışsa işini severek ve daha kolay yapar. Bu durum onu mutlu eder. Sonuçta yaptığı işten tatmin olur. Tam tersi gerekli eğitimi almamış ve tecrübeyi kazanmamışsa işini yapmada zorlanır ve bu durum onu mutsuz eder. Sonuçta iş tatmini de düşük çıkar. Çalışanların yaşı da iş tatmini üzerinde etkilidir. Genç yaştaki işgörenler iş bulma sevinci ile başlarda yaptıkları işten çok tatmin olurlar. Orta yaşın üzerindekiler ise tecrübe sahibi olmaları nedeniyle işlerini kolay yaparlar ve bunun sonucunda mutlu olurlar. İş tatmini konusunda sıkıntılı olanlar genellikle orta yaş seviyesinde olanlardır. Bunlar iş konusunda tam bir karar varamadıkları için yaptıkları işten pek tatmin olmazlar. Bu konuda yapılan çalışmalarda bu sonuçları doğrulamıştır (Kuşluvan, 2009:65, Spector, 2006:231, Clark, Oswald and Warr, 1996). Çalışanların hizmet süresi de iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların hizmet süresi artıkça işlerine karşı olan olumlu duyguların artışı da söz konusu olabilmektedir. Hizmet süresi artıkça kişilerin iş değiştirme imkanlarının azalması nedeniyle işlerine olan bağlılıkları da artabilmektedir. (Dündar ve Tabancalı, 2012:5778, Telman ve nsal, 2004).

İşletmelerin yapısı, yönetim anlayışı, süreçleri, iş tanımları, çalışma saatleri gibi faktörler de iş tatminini etkiler. Başka bir deyişle işletmelerin işleyiş süreçleri çalışanların iş tatminlerinin yüksek ya da düşük olmasına etki edebilmektedir. Örneğin, kararların alınış biçimi, ödüllerin dağıtımı ya da performansın değerlendirilmesi gibi süreçlerin çalışanların iş tatmini ya da tatminsizliğini etkilemesi gibi. Eğer işletmelerin yönetim kademesinde yer alanlar bu süreçlerde adil davranmazlarsa çalışanların iş tatmini düşük çıkma ihtimali yüksek olabilir. Eğer adil davranırlarsa iş tatmininin yüksek çıkması mümkün olabilir. (Foley, Kidder ve Powell, 2002, Dailey ve Kirk, 1992).

Çalışanları iş tatminlerinin belirlenmesinde çalışanların özellikleri, işletmelerin işleyiş süreçlerinin yanında çalışanların çevreleri ile olan etkileşimleri de etkili olmaktadır (Kanfer, 1992:4). Çalışanların alışma arkadaşlarını, örgüt ve çevresini nasıl algıladıkları da İş tatmini üzerinde etkilidir.

## **2.4 İş Tatmininin Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Çalışma yaşamında iş tatmini ile yakın ilişkili olduğu birçok kavram mevcuttur. Ancak bu kavramların iş tatmininin yerine kullanılması doğru olmaz. Günlük konuşmalarda iş tatmini ile en çok karıştırılan ya da birbirlerinin yerine kullanılan iki temel kavram mevcuttur. Bunlar motivasyon ve moral kavramlarıdır. Aslında birbirlerinden oldukça farklı kavramlardır. Ama birbirleri ile yakından ilişkilidir. İş tatmini ile yakından ilişkili olduğu kavramlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

### **2.4.1 İş tatmini ve tükenmişlik**

İş tatmini ile tükenmişlik birbiriyle ilişkili kavramdır. Çünkü iş tatmini düşerken tükenmişlik artar, iş tatmini artarken tükenmişlik azalır. Tükenmişlik, çalışanları olumsuz duygular içinde bırakan psikolojik bir durumdur. İş tatmini ise çalışanların yaptıkları işe karşı pozitif duygular geliştirmeleri ya da yöneticilerinin ve iş arkadaşlarının olumlu düşünceleri ile karşılaşması neticesinde hissettikleri memnuniyettir.

### **2.4.2 İş tatmini ve verimlilik**

İş tatmini konusunda çalışma yapanların temel amaçlarından biri, çalışanların ihtiyaç ve isteklerini karşılayıp onların yaptıkları işten memnun olmalarını ve bunun sonucunda verimliliklerini yükseltmektir. Kısaca belirtecek olursak, işverenlerin ve yöneticilerin temel amaçlarından biri, çalışanlarını mutlu edip verimli olmalarını sağlamaktır.

İş tatmini ile verimlilik arasında doğru yönde bir ilişki vardır. Yani iş tatmini artarken buna bağlı olarak çalışanların verimliliği artabilir ya da iş tatmini düşerken çalışanların verimliliği de düşebilir.

Çalışanların beklentilerinin karşılanması onlarda memnuniyet yaratır. Memnuniyet de beraberinde başarı ve verimliliği getirir. Başka bir deyişle beklentilerin karşılanması insanlarda işlerini iyi yapmaları konusunda yüksek çaba yaratır. (Çelik, 2006:298). Yüksek çaba ve sonucunda yüksek verimlilik çalışanları memnun eder.

İş tatmini ve verimlilik konusunda yapılan araştırma ve incelemelerde şu sonuçlar alınmıştır(Karaca, 2001:29-30):

- - İş tatmini ile verimlilik arasında pozitif fakat düşük bir ilişki var.

- - İş tatmininin her zaman yüksek verimliliğe yol açacağını söylemek doğru değildir.

Bu elde edilen sonuçlara göre iş tatmini ve verimlilik arasında her zaman doğrusal yönde bir ilişki olduğunu söyleyemeyiz. Ancak çalışanların beklentileri ne kadar karşılanırsa verimliliğin de o kadar artacağı da bir gerçektir (Çarıkçı, 2000:159). Eğer çalışanların beklentileri karşılanmazsa verimliliklerinin de azalacağı yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır.

### **2.4.3 İş tatmini ve performans**

İş tatmini ile performans arasında yakın ilişki vardır. Performans çalışma yaşamında işgörenlerin verilen görevleri ya da işleri yapmaları sonucunda oluşan başarı düzeyidir (Güney, 2014:182). Kısaca performans, verilen işin başarılı yapılması seviyesidir.

İşgörenlerin bilgi, beceri, yetenek, deneyim ve kapasitesi onların performanslarını etkileyen faktörlerden bazılarıdır. İşgörenler bu faktörlere ne kadar çok sahipse o oranda performansı yüksek olabilir. Tam tersi ne kadar az sahipse o oranda da performansı düşük olabilir.

İşgörenlerin performansları objektif değerlendirilmelidir. Performansın nesnel değerlendirilmesinin sonuçlarından biri de iş tatmininin yükselmesidir.

İş tatmini ile performans arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkiyi şöyle sıralayabiliriz(Barutçugil, 2004:44-46):

- - İş tatmini artıkça işgörenlerin performansı da artabilir.
- - İşgörenlerin performansı artıp objektif değerlendirildiğinde buna bağlı olarak iş tatminini de artabilir.
- - İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi belirleyen en önemli faktörlerden biri işgörelere verilen ödüdür.

Yukarıdaki ilişkilerden şu sonucu çıkarmak mümkündür. İş tatmini ile performans arasında karşılıklı bir etkileşim süreci söz konusudur. Başka bir deyişle, işgörenler yaptıkları işlerde başarılı olduklarında ve bu başarıları da objektif değerlendirildiğinde yaptıkları işten memnun olurlar. İşinden memnun olanların ise daha istekli çalışmaları söz konusu olabilir. Ancak şunu belirtmekte yarar vardır. Eğer işgörenler, başarıları istedikleri gibi



ödüllendirilmezse mutsuz olurlar ve buna bağlı olarak iş tatminleri ve performansları da düşebilir.

#### **2.4.4 İş tatmini ve motivasyon**

İş tatmini ve motivasyon bazen birbirlerinin yerine kullanılmasına rağmen iki kavram birbirinden farklıdır. Ama aralarında çok yakın ilişki vardır.

Motivasyon, insanların işlerini iyi yapabilmeleri için onlarda güç ve enerji yaratma sürecidir (Güney, 2015:315). Motivasyon çalışanların işlerini iyi yapmaları sonucunda ihtiyaçlarının karşılanabileceğine onları inandırmadır (Uğur, 2005:109-110). Çalışanlar işlerini iyi yaptıklarında eğer işletme sahipleri tarafından ödüllendirilirlerse işlerine daha fazla önem verirler. Çünkü yapılan iş sonucu istek ve ihtiyaçlar karşılandığında çalışanlar yaptıkları işten çok memnun olurlar. Yaptıkları işlerden memnun olan çalışanların kurumlarından ayrılmaları, işlerini aksatmaları ya da işe devamsızlık yapmaları biraz zor olur. Kısaca, motivasyonları yüksek olan çalışanların iş tatminleri de yüksek olur demek mümkündür.

Motivasyon ile iş tatmin arasında karşılıklı bir ilişki yani etkileşim vardır. Yaptığı işten memnun olanları motive etmek çok daha kolay olur. Aynı zamanda motive olan çalışanlarda iş tatminin de yüksek olduğunu söylememiz mümkündür. İş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişki zamana, şartlara ve durumlara bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Başka bir deyişle motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişki bazı durumlarda olumlu, bazı durumlarda olumsuz ya ne olumlu ne de olumsuz olabilmektedir (Eroğlu, 2007:382). Kısaca belirtecek olursak, hem motivasyon iş tatmininin artmasına hem de iş tatmini motivasyonun artmasına neden olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü aralarında karşılıklı bir ilişki mevcuttur.

#### **2.4.5 İş tatmini ve moral**

İş tatmini ve moral kavramları da günlük konuşmalarda birbirine karıştırılmakta ya da birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Aslında iki kavram birbirinden farklı ama birbiriyle yakın ilişkilidir. Çünkü iş tatmini morali artıran bir unsurdur. Moral, insanı mutlu eden iş ya da özel yaşamdan tat almayı sağlayan bir olgudur.

İş yaşamında işgörenlerin istek ve ihtiyaçları karşılandığında ve kendilerine gelişme imkanları tanındığında(Tümer, 1975:317) mutlu olurlar. Mutlu olan insanın da morali yükselir. Morali yüksek olan işgörenler işlerini severek yaparlar ve kurumlarına daha çok bağlanırlar.

Çalışma hayatında işler yapılırken ya da işletmenin amaçları doğrultusunda çaba sarf edilirken insana destek verilmesi morali yükseltir (Genç, 1994b:91). Morali yükselen işgörenlerin işten ayrılmaları ya da işe devamsızlık yapmaları da azalır.

Moral düşüklüğü insanları ruhen çökerten bir durumdur. Bu nedenle yöneticiler ve işverenlerin çalışanların moralini yüksek tutmaları gerekmektedir. Moral, sabit ruhsal bir durum değildir. Devamlı değişebilmektedir. Çünkü iş yaşamında çalışanların insanların moralini yükselten ya da azaltan birçok uyarıcı mevcuttur. (Genç, 1994:91). Kısaca çevreden olumlu uyarıcılar geldiğinde insanların morali yükselir, olumsuz uyarıcılar geldiğinde ise morali düşer.

Moralin yüksek olması çalışanları mutlu ettiği gibi onların sorunlarla, sıkıntılarla ya da olumsuzluklarla baş etmeleri daha kolay olduğu bir gerçektir. Moralin yüksekliği çalışanların verimliliğini de olumlu yönde etkiler. Morali yüksek olan işgörenlerin iş arkadaşları, yöneticileri hatta aile bireyleri olan ilişkileri de olumlu olur. Kısaca moral, çalışanların güvenlerini yükselten ve iş yaşamında birliği, beraberliği, dayanışmayı güçlendiren bir özelliğe sahiptir. Moral düşüklüğü, iş ilişkilerini zedeleyen, çalışanların psikolojilerini bozan, sorunların oluşmasına zemin hazırlayan ve çalışanların verimliliğini olumsuz yönde etkileyen bir yapısı vardır.

Özetleyecek olursak çalışanlarda ya da işletmede moralin yüksek olması sonucunda iş yaşamına mutluluk, canlılık ve huzur getirir. Bunun sonucunda verimlilik ve iş tatmini yükselir.

#### **2.4.6 İş tatmini ve mesleğe bağlılık**

İş tatmini ile mesleğe bağlılık arasında da yakın bir ilişki vardır. Yaptığı işten memnun olanların mesleğe bağlılıkları da yüksek olabilir.

Mesleğe bağlılık, çalışma yaşamında işgörenlerin belirli bir branşta beceri ve deneyim kazanmak için yaptığı işlerin neticesinde mesleğinin kendisi için ne

kadar önemli olduğu ile ilişkilidir. Mesleğe bağlılık, duygusal bakımından işine bağlılığı ifade eder (Güney, 2015:278-279). İş tatmini yüksek olanların mesleklerine bağlılıklarının da yüksek olduğu yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır. Aslında iş tatmini ile mesleğe bağlılık arasında karşılıklı olarak yakın bir ilişki vardır. Başka bir ifade ile, iş tatmini yüksek olanların mesleğe bağlılıkları da yüksek olabilir. Aynı biçimde mesleğe bağlılıkları yüksek olanların da iş tatminleri yüksek olabilir.

#### **2.4.7 İş tatmini ve örgütsel bağlılık**

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin tüm ilgi ve bağlılıklarını içinde yer aldıkları örgüte yönlendirmeleridir. Başka bir deyişle, örgütsel bağlılık, işgörenlerin çalıştıkları kuruma duygusal olarak bağlanma sürecidir (Güney, 2015:278). Kısaca belirtecek olursak, örgütsel bağlılık işgörenlerin örgütlerini yürekten sevmeleridir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki vardır. Yani iş tatmini yükselirken örgütsel bağlılık artabilir, iş tatmini düşerken örgüte olan bağlılık azalabilir. Örgüte bağlılık, iş tatmini sonucunda gerçekleşen bir süreçtir demek mümkündür. İş tatmin düzeyleri yüksek olan işgörenler, çalıştıkları kuruluş, kurum ya da işletmelere daha çok sahiplendikleri yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır. Örgütsel bağlılık sürecinde işgörenler, çalıştıkları işletmelerin kültürel yapılarını, yönetim tarzlarını ve yöneticilerini daha kolay benimserler.

#### **2.4.8 İş tatmini ve işe devam**

İş yaşamında kuruluş, kurum ya da işletmelerin yaşadığı sorunlarından biri işe devamsızlıktır. İşletmelerin ve onların yöneticilerin önemle üzerinde durmaları gereken konulardan biri, işe devamsızlıktır. İşe devamsızlığın hem maddi hem de manevi boyutları mevcuttur. Çünkü işe devamsızlık durumunda gelmeyen işgörenlerin işlerini diğer çalışma arkadaşları yapmaktadır. Bu durum onları hem üzmemekte hem de kısa zamanda yorulmalarına neden olmaktadır. Tabii kısa zamanda yorulan işgörenlerin kaza yapmaları da kaçınılmaz olabilmektedir. Bunun maddi boyutları ise işletmeler için yüksek olmaktadır.

İşgörenlerin geçerli bir mazereti olmadan iş yapmaları gereken zamanda işe gelmemeleri işe devamsızlık olarak adlandırılır. İşgörenler haklı sebeplerle işe

gelmeyebilirler. Bu durum devamsızlık olarak adlandırılmaz. Çünkü devamsızlık, çalışma yaşamında işgörelere tanınan izin haklarının dışında işe gelmemeleri durumudur (Eren, 1993a:169). Aslında mazeretli ya da mazeretsiz tüm işe gelmeme durumu işletmeleri olumsuz yönde etkiler. Ama mazeretsiz devamsızlıklar işletmeleri daha çok olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü mazeret bildirilmeden işe gelinmediğinde yöneticiler ya da işverenler gerekli tedbirleri alamamaktadır. Bu durumun işletmelere olan maliyetleri yüksek olabilmektedir.

Devamsızlık sürecinde yönetici ya da işverenlerin gerekli önlemleri almaları hem işletmeleri için hem de diğer çalışanlar için oldukça önemlidir.

İş tatmini ile işe devam arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur. Yani iş tatmini yüksek olan işgörelere devamsızlık yapma ihtimalleri düşük olduğu yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır. Aynı şekilde iş tatmini düşük olanların iş değiştirme ya da işe devamsızlık yapmaları da yapılan araştırmalarla ispatlanmıştır.

Yöneticiler ya da işverenler, işe devamsızlığı azaltmak istiyorlarsa öncelikle işgörelere istek ve ihtiyaçlarını gidererek iş tatminlerini yükseltmeleri gerekmektedir. İş tatmini yüksek olan işgörelere severek işlerine gelmeleri de bilinen bir gerçektir.

#### **2.4.9 İş tatmini ve örgütsel çatışma**

İş yaşamındaki örgütsel çatışma iş tatminini yakından ilgilendiren bir konudur. Aslında örgütsel çatışma her açıdan işletmenin tüm birimlerini olumsuz yönde etkileyen bir konudur. Bu nedenle yönetici ve işverenlerin bu konu üzerinde önemle durmaları gerekmektedir. Çünkü örgütsel çatışmanın işletmelere hem maddi hem de manevi yönden olumsuz etkileri söz konusudur. Bu olumsuz etkileri en aza indirmek için işletmelerin çatışma ortamları oluşturmamaları gerekmektedir.

Örgütsel Çatışma, kuruluş, kurum ve işletmelerde çalışan ya da çalışma grupları arasında oluşan sorunların çözümü konusunda yaşanan farklılıklar ya da zıtlıklardır (Güney, 2018: 18). Çatışma sadece iş yaşamında görülmez. İnsan hayatının her evresinde çatışmalar yaşanabilir.

Örgütsel çatışma, iş yaşamındaki hemen hemen her alanında ve aşamasında yaşanabilir. Yaşanan bu örgütsel çatışma iş yaşamını, ilişkileri, verimliliği ve iş tatminini olumsuz yönde etkiler. Kısaca belirtecek olursak örgütsel çatışma iş tatminini olumsuz yönde etkileyen faktörlerden biridir.

İşletmelerde yaşanan çatışma, faaliyetlerin durmasına, karışmasına ve ilişkilerin bozulmasına neden olur. Ancak şunu da belirtmekte yarar vardır. İşletmelerde örgütsel çatışma kaçınılmazdır (Eren, 2003b:585). Önemli olan ya çatışmaya meydan vermemek ya da çatışmayı önceden tahmin edip gerekli önlemleri almaktır. Başka bir önemli nokta da çatışmanın her zaman kötü olmadığıdır. Çünkü çatışma bazen işletmenin yararına da olabilir. Örneğin, çatışma sonucu yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması ya da oluşabilecek zarar ve tehlikeleri önceden tahmin etmek ve bundan yararlanmak gibi.

## **2.5 İş Tatminine Tarihsel Süreçte Yaklaşım Biçimleri**

Sanayi devrimi ile beraber işletmelerin çoğu hangi teknik ve yöntemlerle daha fazla ürün elde edilebilmenin yol ve yöntemlerini araştırma başlamışlardır. Başka bir deyişle seri üretime geçmenin yollarını araştırmışlardır. Başlangıçta insandan ziyade üretim önemliydi. İnsan makinanın bir parçası kabul ediliyordu. İnsan ilişkileri yaklaşımıyla insanın daha önemli olduğu gerçeği anlaşılmıştır (Kılıç, 2008:3). İnsanın önemli bir üretim aracı olduğunun anlaşılmasıyla beraber onların yaptıkları işten memnun olmalarının sağlanması da gündeme gelmiştir Yani çalışanların yaptıkları işten tatmin olmalarının nasıl sağlanacağı üzerinde düşünölmeye başlanmıştır.

Yapılan iş ve o işi yapanların durumu ile ilgili üç yaklaşım tarzı gündemde yer almaktadır. Bu yaklaşım biçimlerinin açıklamaları aşağıda verilmiştir.

### **2.5.1 İş tatminine klasik yaklaşım biçimi**

Klasik yaklaşım biçiminde çalışanların iş tatmini pek önemsenmiyordu. Önemli olan çalışanların ürettikleri ürün miktarıydı. Başka bir deyişle insandan çok verimlilik önemliydi. Dolayısıyla çalışanların memnuniyeti pek fazla önemsenmiyordu.

Klasik yaklaşım biçiminin yapılan işlere ve çalışanlara bakışını şu şekilde maddelemek mümkündür (Güney, 2015:31):

- Çalışma yaşamında işgörenlerin dışındaki unsurlar daha çok önemlidir.
- Çalışanlar, üretimi gerçekleştiren makinenin bir parçasıdır.
- İnsandan ziyade verimlilik ön plandadır.
- İşlerin yapılmasında akılcılık anlayışı daha önemlidir.
- İşletmeler, kapalı birer sistemdir.
- İşgörenler, işlerini yapmaları için mutlaka harekete geçirilmelidir.
- Her işgören, değişik kişilik özelliklerine sahip değildir.
- Çalışanları yönetmenin tek bir doğru yolu vardır.
- Çalışanları yönetmek, sadece sezgi ve deneyimlere dayanır.
- Çalışanlar sadece emir alır ve bu emir doğrultusunda hareket eder.
- Yöneticilerin oluşturdukları gruplar daha önemlidir.

Sanayi devrimi ile birlikte üretimde makinalar kullanılmaya başlanmıştır. Ama işgörenlerin çalışma koşullarında, ihtiyaçların giderilmesinde ve ücretlerinde bir iyileşme söz konusu değildi. Klasik yönetim anlayışının temsilcilerinden olan Taylor ve arkadaşları işlerin yapılması konusunda çok önemli araştırmalar yapmıştır.

Taylor'a göre, iş yaşamında özel yetenekli kimse yoktur. Çünkü ona göre tüm işgörenler aynıdır. Dolayısıyla işler adım adım izlenerek her hangi bir yeteneğe ihtiyaç duyulmadan analiz edilebilir. İşlerin tüm aşamalarını öğrenen her insan iyi bir işgören olabilir. Başka bir deyişle, en zor ve karmaşık işler dahi olsa her işgören yapabilir. (Çelik, 2011:11). Klasik Yönetim anlayışına göre, maddi imkanlarla insanlara her türlü iş yaptırılabilir.

### **2.5.2 İş tatmini ve davranışsal yaklaşım biçimi**

Klasik yaklaşım binden sonra davranışsal yaklaşım ya da insan ilişkileri yaklaşımı gündeme gelmiştir. Bu yaklaşım, insanı daha çok ön planda tutmuştur. İnsana değer verildiğinde ya da insanlar arası ilişkilere önem verildiğinde işlerin daha iyi yapılabileceğini dolayısıyla verimliliğin artabileceğini savunmuştur.

İşletme ve çalışanların davranışları arasındaki ilişkilerin başlangıcı insanların gruplar halinde yaşamaya başlamaları ile aynıdır. Ancak işletmelerdeki çalışanların bilimsel yöntemlerle incelenmeye başlanması Birinci Dünya Savaşı döneminde olmuştur. Bu alanda araştırma yapanlar işletmelerdeki insanların davranış ve nedenlerini sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji) verilerinden yararlanarak açıklamaya çalışmışlardır. İşletmelerin toplumsal yaşamın kültürel yapısı gibi yapıları vardır (Güney, 2015:36-37). Yani işletmelerin işleyişini sağlayan normatif bir yapı mevcuttur. İşletmelerin normatif sisteminin en önemli ve değerli ögesi çalışan insanlardır. Kısaca belirtecek olursak, davranışsal yaklaşım anlayışına göre, insanlar makinanın bir parçası değildir. Çünkü çalışanlar, duyguları, düşünceleri, değerleri, inançları tutum ve önyargıları vardır ve bunların etkisinde kalarak davranışlar sergileyebiliyorlar.

Davranışsal yaklaşım anlayışının çalışanlarla ilgili açıklamalarını şu şekilde maddeleyebiliriz (Güney, 2015: 36-37):

- Çalışanlar duygusal, düşünsel ve fiziksel olarak birbirlerinden farklıdır. Bu durum değerlendirmelerde dikkate alınmalıdır.
- Çalışanlar biyolojik, fizyolojik, psikolojik ve kültürel bakımından farklı olmalarına rağmen onları bir bütün olarak kabul etmek gerekir.
- İş yaşamında çalışanların sergilediği her davranışın bir nedeni vardır. Bu neden mutlaka bulunup dikkate alınmalıdır.
- Çalışanlar, yaratıcı, duygusal, değişimci ve girişimci olmaları nedeniyle diğer bütün üretim faktörlerinden farklı olduğu kabul edilmelidir.

İş yaşamında yöneticiler ya da işletme sahipleri çalışanları yukarıdaki temel noktaları dikkate alarak değerlendirdiklerinde onların yaptıkları işten tatmin olmaları kaçınılmaz olur.

### **2.5.3 İş tatminine insan kaynakları açısından yaklaşım biçimi**

Günümüzde birçok işletmede insan kaynakları departmanı kurulmuştur. Kurulan bu insan kaynakları departmanlarının en önemli görevlerinden biri, çalışanların yaptıkları işlerden mutlu olmalarını sağlamaktır. İşlerini severek yapan işgörenler mutlu ve moralli olurlar. Bu durum onların verimliliklerini de olumlu

yönde etkiler. Yaptığı işten tatmin olmayan işgörenlerin moral ve motivasyonları düşük olur. Bu düşüklük onların verimliliğini de olumsuz yönde etkiler.

İşe uygun nitelikler taşıyanların işe alınması insan kaynakların en önemli görevlerinden biridir. İşe uygun niteliklere sahip işgörenler işe alındığında bunlar işlerini hem kolay hem de severek yaparlar. Dolayısıyla iş tatminleri de yüksek olabilir. Kısaca belirtecek olursak, insan kaynakları departmanı, bilimsel veriler ışığında çalışanları seçip işe yerleştirmesi nedeniyle işletmelerdeki iş tatmini oranı da buna bağlı olarak yüksek çıkabilir.

## **2.6 İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler**

Çalışma yaşamında iş tatmini önemli bir konu haline gelince sosyal bilimciler bu konuya daha çok yönelmişlerdir. Sosyal bilimciler, iş tatmini konusunda yaptıkları araştırmalarla iş tatminini etkileyen ya da belirlenmesinde önemli rol oynayan faktörleri belirlemeye çalışmışlardır. Ancak bu çalışmalarda iş tatmininin oluşumunda birden fazla faktörün etkili olduğunun farkına varmışlardır. Bazı faktörler iş tatminini olumlu yönde etkilerken bazıları olumsuz yönde etkilemektedir.

### **2.6.1 İş tatminini etkileyen kişisel faktörler**

İş tatminini etkileyen kişisel faktörler çalışanlara göre farklılık gösterir. Çünkü her işgören farklı kişilik yapısına sahiptir. Çalışanların işi ve iş ortamını algılamalarının aynı olmaması nedeniyle çalışanların işlerinden tatmin olma dereceleri de aynı değildir. Yani işlerinden tatmin olma düzeyleri farklıdır.

İşgörenlerin İş tatminini etkileyen kişisel faktörlerden bazıları aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.6.1.1 Yaş ve iş tatmini**

İş tatmini ve yaş arasındaki ilişki konusunda şunları söyleyebiliriz (Spector, 2006:231, Greenberg, Baron, 1995:159, Kuşlvan, 2009:65, Organ, Lingl, 1995:345, Ünsar ve diğerleri, 2006:133, Clark, Oswald and Warr, 1996).

İş tatmininin yaş ile ilişkisi konusunda yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, genç yaşta ve orta yaşın üstündeki işgörenlerde iş tatmininin yüksek olduğu



sonucu elde edilmiştir. Genç yaşlarda (25-30 yaş grubu) iş tatmininin yüksek çıkmasının nedeni, çalışanların yeni bir iş bulmaları ve bundan mutlu olmalarıdır. 50'li yaşlarda iş tatmininin yüksek çıkmasının nedeni ise çalışanların işlerini artık kabullenmeleri, terfi etmeleri, çeşitli ödüller almaları ve iş tecrübe si kazanmalarıdır. Bu iki yaş grubu arasında kalan gruplarda (özellikle 40'lı yaşlarda) iş tatmini fazla yüksek çıkmamıştır. Bunun nedeni, bu yaşlarda çalışanların işlerini monoton ve sıkıcı bulmalarıdır.

Yaş ve iş tatmini arasındaki ilişki konusunda sonuç olarak şunları söyleyebiliriz. Genellikle yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır ve yaş ilerledikçe iş tatmini de artmaktadır.

### **2.6.1.2 Cinsiyet ve iş tatmini**

Kadınların ve erkeklerin işi algılamaları ve işe verdikleri önem birbirinden farklıdır. Aynı zamanda çalışma yaşamında önem verdikleri faktörlerde aynı değildir. Bunun nedeni erkeklerin daha çok güç elde etmeye çalışmaları kadınların ise daha çok yaptıkları iş ve işin yapısal özelliklerine önem vermeleri sayılabilir.

Çalışma yaşamında erkek işgörenlerin mevki, makam, ücret, işte bağımsızlık, sorumluluk almaya daha çok önem verdikleri kadınların ise iş arkadaşları ile ilişkilere, iş saatlerinin uygunluğuna ve iş sağlığı, güvenliği ve güvencesine önem verdikleri yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır. İşe bağlılık ve sorumluluk kadınlarda erkeklere oranla daha düşük çıkmıştır. Bunun sonucu olarak kadınlarda işe devamsızlık erkeklere nazaran daha yüksek görülmüştür. Dolayısıyla kadınlarda iş tatmini düzeyi daha düşük çıkmıştır (Greenberg ve Baron, 2000, Çakır, 2001:109-110). Kadınlarda işe bağlılık seviyesinin düşük çıkması ve buna bağlı olarak işe devamsızlığını yüksek çıkması kadınların bir anne olarak daha çok çocuklarını ve evlerini düşünmeleri olabilir. Ancak şunu söylemek mümkündür, eğer kadınların iş yaşamında yer ar verilmiyorsa ve kadın işe girmişse bunlarda işe bağlılık ve buna bağlı olarak iş tatmininin düzeylerinin yüksek çıkacağını söyleyebiliriz

Cinsiyet konusunda son olarak şunu söylemek mümkündür. Cinsiyetin iş tatminini etkileyen bir faktör olduğu yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır.

Ancak bu yapılan araştırmalarla kadın ve erkelerde iş tatmin düzeyler birbirinden farklı olduğu da doğrulanmıştır.

### **2.6.1.3 Medeni durum ve iş tatmini**

İş yaşamında çalışanların evli ya da bekar olmalarının iş tatmini ile ilişkisi olduğu yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır. Medeni durumun iş tatmini ile ilişkisinin olup olmadığı konusunda birçok araştırma yapılmıştır.

Çalışma yaşamında evli işgörenlerin bekarlara göre daha yüksek iş tatminine sahip oldukları yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır. Bunun nedeni, evlilerin bekarlara nazaran işten beklentilerinin yüksek olmasıdır (Telman ve Ünsal, 2004, Kuşlvan, 2009:68). Çünkü insanlar evlendikten sonra sorumlulukları daha çok artıyor. İnsanlar evlenince ailesine ve çocuklarına bakmak zorundadırlar. Dolayısıyla yaptıkları işe ve kuruma daha fazla önem vermek durumundadırlar. Bu durum onların iş tatmin seviyelerini de yükseltebiliyor.

Medeni durum ile iş tatmini konusunda sonuç olarak şunları söyleyebiliriz. Bekar olan işgörenler daha kolay iş değiştirebilir hatta belli bir süre işsiz kalabilmeyi göze alabilirler. Ama evli olan işgörenlerin iş değiştirmeleri ya da belli bir süre işsiz kalmaları mümkün değildir. Çünkü aldıkları ücretle ailelerine bakma mecburiyetleri vardır.

### **2.6.1.4 Kişilik özellikler ve iş tatmini**

Çalışma yaşamında iş tatmini ile ilişkili olan faktörlerden biri de çalışanların kişilik özellikleridir. Her alışan kişilik özellikleri aynı değildir. Yani birbirinden farklıdır. Bu farklılık onların iş tatminlerine de yansıtılabilmektedir. Bütün alışanların aynı oranda işlerini sevdiklerini yani işlerini severek yaptıklarını söylemek doğru değildir.

İş yaşamında işgörenlerin işe karşı olan ilgileri farklıdır. Örneğin, bazı çalışanlar devamlı olarak işlerinden şikayet ederken bazıları ise pek fazla şikayet etmemektedir (Spector, 2006:229). şikayet etmeyenlerin iş tatmin düzeyleri genellikle yüksektir. şikayet edenlerin ise iş tatmin düzeyleri düşüktür. Bu durum yapılan çalışmalarla da doğrulanmıştır. Kısaca belirtecek olursak bazı kişilikler var ki en iyi işi de yapsalar mutlaka şikayet edecekleri bir şeyler bulurlar.

Çalışma hayatında iş ya da iş ortamının olumsuz yanlarını görme yapısına sahip olan işgörenlerin işlerinden tatmin olmayacakları daima ihtimal dahilindedir. Çünkü bu işgörenler olayları ya da işleri daima olumsuz değerlendirirler. Ancak burada şunu da belirtmekte yarar vardır. Eğer işgörenler kendi iç dünyalarında pozitif değerlendirmeler yapabiliyorlarsa yani iç odaklı özelliğe sahiplerse bunların iş tatmin düzeyleri de yüksek olabilir (Keser, 2006:119, Spector, 2006:230). Her işgörenin iç kontrol yapısı birbirinden farklıdır. Bu da onların iş tatminlerine yansiyabiliyor

Kişilik özelliklerini genellikle beş ana başlıkta toplamak mümkündür. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz (Topcu, 2016):

- Dışa dönüklük
- Nevrotiklik,
- Gelişime açıklık,
- Uyumluluk,
- Özdisiplin.

İş yaşamında yer alan işgörenler sahip oldukları bu kişilik özelliklerinin iş ortamına da taşıyabilirler. Örneğin nevroitik kişilik özelliğine sahip olanların iş ortamında nevroitik tutum ve davranışlar sergilemeleri gibi. Bu tutum ve davranışlar sergileyenler işlerine kendilerini tam olarak veremezler ve bu nedenle iş tatminleri düşük olabilir.

Kişilik özelliklerinden öz disiplin (başarma isteği) iş tatmini ile doğrudan ilişkili olduğu yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır. Çünkü özdisiplini yüksek olan işgörenler planlı çalışma, işine önem verme, sorumluluk bilinci yüksek, başarı odaklı, çalışkan ve ısrarcıdırlar (McCrae ve Costa, 1990, Kanfer, 1992:11, Hough, Eaton, Dunnette, Kamp ve McCloy, 1990). Bu özelliklere sahip işgörenler yaptıkları işe çok önem veriler. Dolayısıyla işlerine önem veren işgörenleri iş tatminleri de yüksel olabilir.

### **2.6.1.5 Zeka kapasitesi ve iş tatmini**

İş tatminini etkileyen bireysel unsurlardan biri de çalışanların zekâ kapasiteleridir. Zeka kapasitesi işlerin başarılması ve istenilen standartlarda yapılması gereken önemli faktörlerden biridir. Çünkü işle ilgili bilgilerin kavranması ve verilen talimatlara uygun hareket edilmesi için çalışanların belli

bir zeka düzeyinde olmaları gerekir. Aksi durumda işleri istenilen nitelikte ve zamanda yapamazlar. Bu durum onları üzer ve işlerinden fazla tatmin olmazlar. Ancak şunu belirtmekte yarar vardır. Her bilgili olan işini iyi yapar her zaman doğru olmayabilir. Çünkü insanlar yeterli bilgiye sahip olmalarının yanında bu bilgileri iş yaşamında kullanabilmelerini sağlayan bir zeka kapasitesine de sahip olmaları gerekir.

İnsanların, zekâ ve yeteneklerine uygun işlerde çalıştırılmaları çok önemlidir. Çünkü zeka kapasitelerine uygun işlere insanlar yerleştirilirse işlerini daha kolay yapar ve işlerinden daha çok tatmin olurlar(Akgündüz, 2006:101). Aksi durumlarda işlerinden fazla tatmin olmazlar. Ayrıca şunu belirtmekte yarar vardır. Zeka kapasitesi yüksek olan işgörenler düşük olanlara nazaran işleri ile ilgili bilgi ve konuları daha kısa sürede öğrenip uygulamaya sokabilirler. Bu durum onları mutlu eder. Dolayısıyla iş tatmin düzeyleri de yüksek olur.

#### **2.6.1.6 İş tecrübesi ve iş tatmini**

İş tecrübe, işgörenlerin çalışma süresine bağlı olarak yaptıkları işiyle ilgili elde ettiği birikimdir. İş tecrübesi ile iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu yapılan inceleme ve araştırmalarla doğrulanmıştır. İşin ilk yıllarında çalışanların iş tatminleri yüksek çıkabilir. Ama bu yükseklik iş tecrübesinden kaynaklanan bir durum değildir. Yeni bir işe girmenin yarattığı bir durumdur. Yıllar geçtikçe çalışanların iş tecrübeleri artar ve bundan dolayı işlerini zorlanmadan kolay yaparlar. Bu durum onların iş tatmin düzeylerini de yükseltir.

Çalışanların yaptıkları iş ile ilgili tecrübeleri artıkça işlerini nitelik ve nicelik olarak daha iyi yaptıkları ve bunun sonucunda terfi ve ödül aldıkları bir gerçektir. Bu durum da onların iş tatmin düzeylerini artırabilir.

#### **2.6.1.7 Hizmet süresi ve iş tatmini**

Hizmet süresi ile iş tatmini arasında da yakın bir ilişki mevcuttur. Hizmet süresi artıkça iş tatmini düzeyinde de artışlar söz konusu olabilir. Çünkü hizmet süresi arttıkça çalışanlar kolay kolay işlerinden ayrılmazlar ve işlerini kazandıkları tecrübelerle daha iyi ve kolay yaparlar. Bu durumun onların iş tatmin düzeylerini olumlu etkilediği yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır.

Her ne kadar iş tatmini ve hizmet süresi arasındaki ilişki konusunda yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmiş dahi olsa, hizmet süresi ile iş tatmini

arasında hem anlamlı ve hem de pozitif bir ilişki olduğu anlaşılmıştır (Greenberg ve Baron, 2000). İş tatmini ve hizmet süresi arasındaki ilişki konusunda öğretmenleri üzerinde yapılan bir araştırmada şu sonuç elde edilmiştir. Çalışanların hizmet süresi arttıkça iş tatminleri de artmıştır (Dündar ve Tabancalı, 2012:5781). Çalışma yaşamının ilk yıllarında işgörenlerin iş tatmin düzeyleri ile ilgili yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar alınmıştır. Başka bir deyişle, iş yaşamının ilk yıllarında bazen iş tatmin yüksek bazen de düşük çıkmıştır. Bunun nedenini şöyle açıklamak mümkündür. İş yaşamının ilk yıllarında insanlar yeni bir iş bulmaları nedeniyle mutlu olurlar ve bu durum onların iş tatminlerini yüksek tutabilir. Düşük çıkmasının nedeni olarak da şunu söyleyebiliriz. İlk yıllarda insanlar işlerini beğenmeyebilirler. Bu durum onların memnuniyetlerini olumsuz yönde etkiler ve sonuçta bu durum onların iş tatmin düzeylerini düşürebilir.

#### **2.6.1.8 Eğitim ve iş tatmini**

İş tatmini ve çalışanların eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için çok inceleme ve araştırma yapılmıştır. Ancak araştırmalar ilişki konusunda net veriler elde edilememiştir. Genellikle insanların eğitim seviyeleri yükseldikçe iş tatminlerinin de artacağı düşünülür. Ama bu sonuç her zaman doğru değildir. Çünkü çalışanların eğitim seviyesi arttıkça onların işlerinden memnun olmamaları da gündeme gelebilir. Eğitim seviyesi yükselen çalışanların işlerin memnun olmamalar süreci başlayabilir ve bu nedenle yeni iş arayışlarına girişebilirler. Ayrıca eğitim seviyesi artan çalışanların kendilerine yeni maddi imkanlar tanınmasını bekleyebilir ya da isteyebilirler. Eğer bu beklenti ve istekleri karşılanmazsa işlerinden duydukları memnuniyet düşebilir.

Çalışanların eğitimi düzeylerinin artması, onların, algılama, tutum, davranış, bilgi ve becerilerini pozitif yönde etkiler (Taşkın, 2002:26). Bu pozitif yönde etkileme sonucunda onların hem verimliliği hem de iş tatminleri yükselebilir. İş tatmini ve eğitim seviyesi arasındaki ilişki konusunda son olarak şunları söyleyebiliriz. Eğer çalışanların eğitim seviyesi onların işlerinden beklentilerini karşılıyor ve daha çok iş tatmini sağlayacak iş imkanlarını elde etmelerine neden oluyorsa doyum artırıcı, eğer beklentilerini karşılamıyorsa doyum azaltıcı bir etki yarattığı yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır (Telman, Ünsal, 2004:59).

## **2.6.2 İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler**

İş tatmininin tek faktörle açıklanamayacağını yapılan araştırmalar doğrulamıştır. Çünkü iş tatmini birden fazla faktörden etkilenen bir değişkendir. Bu nedenle iş tatminini tek bir faktöre bağlayarak açıklamak doğru olmaz. Bazı durumlarda birden fazla faktörün etkisiyle iş tatmini artabilir ya da düşebilir.

Çalışanların iş tatminleri ya da tatminsizlikleri kendilerinden kaynaklanabileceği gibi içinde yer aldıkları işletmelerin örgütsel özellikleri ve imkanlarından da kaynaklanabilir.

Çalışanlar, işletmelerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için çaba sarf ederler. İşletmeler de bu gösterilen çabalar karşılığında çalışanlarına bazı imkanlar sağlarlar. Sağlanan bu imkanlar yeterli ise işgörenler tatmin olur. Yeterli değilse tatmin olmaz. İşte işletmelerin çalışanlarına sağladığı bu imkanlar iş tatminini etkileyen faktörler olarak adlandırılır.

Çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerden bazıları aşağıda detaylı olarak açıklanacaktır.

### **2.6.2.1 Ücret ve iş tatmini**

İş tatminini en çok etkileyen örgütsel faktörlerin başında ücret gelmektedir. Çünkü ücret çalışanların sosyal yaşamlarını devam ettirmelerini sağlayan önemli bir faktördür. Aynı zamanda ücret çalışanların kendilerini değerli ve işe yarar biri unsur olmalarını da sağlayan önemli bir değişkendir.

İş tatminini ile ücret arasında olumlu bir ilişki vardır. Ücret, çalışanlar açısından, sadece yaşamlarının devamını sağlayan bir gereksinim değil, aynı zamanda çalıştıkları kurumda kendisinin değerliliğini gösteren bir olgu olarak da algılanabilmektedir.

Ücret, yapılan iş karşılığında işveren tarafından çalışana, (saat başı, gündelik, haftalık, 15 günlük ya da aylık olarak) ödenen paradır (Güney, 2014:7). Kısaca ücret, çalışanların emekleri karşılığı olarak aldıkları paradır (Yıldırım, 2000:429).

İşgörenlerin aldıkları ücret, yaptıkları işle ilgili katlandıkları maliyetlerin karşısında elde ettikleri bir faydadır. Her işgören gösterdiği çabaların karşılığı olarak beklediği bir ücret vardır. Bu beklentileri karşılanmazsa hayal kırıklıkları

yaşarlar. Yaşadıkları bu hayal kırıklıkları onların işlerinden duydukları memnuniyeti azaltır. Çalışanlar sadece kendi ücretlerini değil kendileri ile aynı işi yapanların da ücretlerini düşünürler. Başka bir deyişle aldıkları ücreti diğerlerinin aldığı ücret ile karşılatırlar. Eğer aldıkları ücret onlarınkinden düşükse yine hayal kırıklığı yaşarlar ve buna bağlı olarak iş tatminleri düşer (Ordun 2012:104-105)

Kısaca ücret, işgörenin sorumluluk düzeyine, bilgisine, becerisine, kapasitesine ve yeteneğine uygun verilirse iş tatmin düzeyini yükseltir (Aşık, 2007).

İş yaşamında tüm çalışanlar yaptıkları işlerin karşılığı olarak bir beklenti içindedirler. Genellikle bu beklentilerine karşılık olarak da uygun bir ücret almak isterler. Eğer aldıkları ücret beklentilerinin üstünde ise yaptıkları işten çok tatmin olurlar (Solmuş, 2004:195). Eğer aldıkları ücret beklentilerin altında ise yaptıkları işten pek tatmin olmazlar. Bu durum performanslarını da olumsuz yönde etkiler. İşgörenlerin aldıkları ücret yetersiz olunca temel ihtiyaçlarını karşılamada sıkıntı yaşarlar. Bu durum karşısında işlerine gerekli önemi vermezler. İşine gereken önemi vermeyen işgörenlerin iş tatmin düzeyleri de düşük olur.

Ücret, iş tatmininin belirlenmesinde önemli bir unsur olduğu kadar işgörenlerin hem işe hem de örgüte bağlanmalarında da önemli bir faktördür. Ayrıca ücret çalışanların içsel tatminlerinin oluşmasında da etkilidir. Ücretin verilmesi kadar çalışanlar arasında dağıtılması da iş tatmini için oldukça önemlidir. Eğer ücretin verilmesinde adaletsizlikler varsa çalışanların iş tatmini düşük çıkar. Eğer dağıtımında adil davranılmışsa çalışanların iş tatmini yüksek çıkabilir. Çünkü iş yaşamında ücret önemli bir motivasyon kaynağıdır (Spector, 2006:227, Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:148, Bingöl, 2014:368-419, Robbins ve Decenzo, 2001:145). Bu nedenle hem yöneticiler hem de işverenler ücret konusunda çok dikkatli davranmaları gerekmektedir. Başka bir deyişle, ücreti bir sorun haline getirmemelidirler.

Kısaca belirtecek olursak ücret, çalışanların iş tatminini doğrudan etkileyen önemli bir değişkendir.

### 2.6.2.2 Terfi ve iş tatmini

İş yaşamında her insan bulunduğu yerden daha iyi yerlere gelmek ister. Çünkü terfi etmek insanları güdüleyici önemli bir değişkendir. Terfi etmek insanları hem maddi hem de manevi yönden tatmin eder. Mevki ve makam sahibi olmak insan ruhunu doyunluğa ulaştıran temel faktörlerden biridir.

İş yaşamında bütün çalışanlar işe girdikten belli bir zaman sonra işlerinde yükselmek isterler. Yükselmek içinde çok çaba gösterirler. Çünkü terfi çalışanların gayretli olmalarını sağlayan bir faktördür. Ancak şu nokta çok önemlidir. Eğer işgörenler çok çaba göstermelerin sonucunda terfi edeceklerini bilirlerse artı çaba gösterebilirler. Bu çabanın sonucunda performans ve verimlilikleri de artar. Başka bir ifade ile, terfiler performansa dayalı olarak yapılıyorsa çalışanlar daha çok gayret sarf ederler. Eğer terfiler hizmet süresine dayalı olarak yapılıyorsa çalışanlar fazla çaba göstermeyebilirler (Garih, 2005:140, Hatipoğlu, 1994:558, Mammadova, 2013:34). Performansa dayalı terfi sisteminde çalışanlar tüm gayretlerini göstererek işlerini hem nicelik hem de nitelik bakımından iyi yaparlar. Ancak şu noktayı belirtmekte yarar vardır. Her çalışanın terfiyi aynı biçimde algılamadığı da bir gerçektir. Bazı çalışanlar terfiyi fazla sorumluluk şeklinde algılayabilmektedir. Bu durumda pek terfi etmek istemeyebilirler.

Tefi sisteminde işletmelerin adil davranması çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Eğer çalışanlar terfi sisteminde yanlış davranıldığını öğrenirlerse hem yöneticilerine hem de işletmelerine karşı olumsuzluklar içine girerler. Aynı zamanda yaptıkları işten pek tatmin olmazlar. Eğer işletmelerin terfi sistemleri adil davranma anlayışı üzerine kurulmuşsa ve işgörenlerde buna inanırlarsa işlerini daha çok severek yaparlar ve sonuçta iş tatmin düzeyleri de yükselir (Nauman, 1993:153).

Terfi konusunda son olarak şunları söyleyebiliriz. Terfi, çalışanların moral ve motivasyonlarını artıran bir konudur. Çünkü terfi işgörelere toplumsal bir saygınlık kazandırır. Dolayısıyla bu durum onları mutlu eder ve yaptıkları işten daha çok tatmin olurlar.



### 2.6.2.3 Çalışma şartları ve iş tatmini

İş tatmini konusuyla ilgili olarak önemle üzerinde durulması gereken konulardan biri de işgörenlerin içinde buldukları çalışma şartlarıdır. Çünkü çalışma şartları çalışanların sağlığını, güvenliğini, performanslarını ve iş tatminlerini etkileyen önemli bir faktördür.

İşyerinin rahat, huzurlu ve temiz olması çalışanların bilgi, beceri, tecrübe ve yeteneklerini severek işlerine yansıtmalarına neden olur. Eğer işyerinde işgörenlerin işlerini rahat yapmaları için gerekli donanım sağlanmamışsa onlardan istenilen düzeyde verim beklememek mümkün olmaz. Gerekli donanımın sağlandığı sürece işgörenler işlerinden tatmin olurlar (Güven Ordun H. Talha Demirbaş, "Tatmini, Örgüt Kültürü ve Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", Yönetim, Yıl:23, Sayı:71, 2012, ss.104-105)

Çalışma şartları yani iş yerinin fiziksel koşulları (aydınlatma, havalandırma, ısıtma, gürültü), hem onların sağlığı ve güvenliğini hem de performans ve iş tatminlerini etkiler. Eğer çalışma şartları, işgörenlerin çalışabileceği standartlarda ise fazla zorlanmadan severek işlerini yaparlar. Eğer çalışma şartları belirlenen standartların altındaysa işgörenler işlerini zorlanarak yaparlar ve bu durum onları çok yorar ve iş kazalarına neden olabilir. Böyle bir durumda iş tatminlerinin yüksek olması beklenemez. Yöneticiler ve işverenler çalışanların işlerini severek yapmalarını dolayısıyla performanslarını yüksek olmasını istiyorlarsa çalışma şartlarını onların rahat çalışmalarını sağlayacak bir seviyeye getirmeleri gerekmektedir.

İşgörenlerin, sağlıklı ve güvenli bir ortamda işlerini yapmaları onların moral ve motivasyonlarını oldukça yükseltir. Başka bir ifade ile, çalışma ortamının iyi olması, işgörenlerin hem işletmelerine hem de işlerine yönelik pozitif duygular beslemelerine neden olur (Özdemir, 2007:92).

Kısaca belirtecek olursak işletmelerin, işgörenlerin işlerini yaparken onlara sağladıkları imkânların yeterliliği iş tatminlerinin yükselmesine neden olduğu bir gerçektir.

#### **2.6.2.4 İş ve işin özellikleri ile iş tatmini**

İş ve işin taşıdığı özellikleri çalışanların işini sevmelerinde ve yapmalarında önemli bir faktördür. İşin işgörenlerin beklentilerine uygun olması onların iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkiler. İş ya da işin taşıdığı özellikler çalışanların bilgi, beceri ve tecrübelerine katkıda bulunduğu oranda iş tatminini etkiler.

Çalışanlar genellikle düşüncelerini, becerilerini, tecrübelerini, yeteneklerini kullanabilecekleri ve yaptıkları iş ile ilgili geribildirim yapılan işleri yapmayı isterler. Dolayısıyla bu işlerde daha çok mutlu olurlar (Çelik- 2006:14-15). İş ve işin özellikler yani yapısı iş tatmininin önemli bir belirleyicisidir. Çünkü bazı işler ücret, mevki, makam ve kolaylık açısından uygun olmasına rağmen işin temel nitelikleri, işgörenlerin kişilik yapılarına uygun olmadığında genellikle iş tatminsizliği yaratır (Oksay, 2005). Oksay, 2005).

İş ve işin taşıdığı özellikler çalışanların işe karşı olan ilgilerini artırır. Yapılan işin işgörenlerin değer yapılarına uygunluğu işin severek yapılmasını sağlar. Çünkü yaptığı işe ilgisi fazla olan işgörenler işlerini yaparken zamanın nasıl geçtiğinin pek farkına varmazlar. Bu durum onların iş tatmin düzeylerine de yansır(Ordun, Demirbaş, 2012:104-105).

İşin rutin veya farklı, basit veya zor, yaratıcı veya monoton, eğlenceli veya sıkıcı olması işin niteliğini belirlemekte ve iş doyumunu düzeyini etkilemektedir (Ali Rıza Altunel). İşin zorluk derecesi iş tatminini olumlu yönde etkiler. Çünkü çalışanlar zor olan işleri başardıklarında çok mutlu olurlar. İşgörenlerin, zor olan bir işi başarmaları işveren ya da yöneticiler tarafından fark edilip değerlendirildiğinde daha çok işlerinden tatmin duyarlar (Erdoğan, 1999:237).

Sonuç olarak iş ve işin taşıdığı tüm özellikler iş tatminini etkilediği bir gerçektir. Örneğin, işin ilginç olması, işgörene gelişim fırsatı sağlaması, onu mutlu etmesi, sıkıcı olmamasının iş tatminini artırması gibi.

#### **2.6.2.5 Çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve iş tatmini**

İş yaşamında çalışanlara doyum sağlayan en önemli faktörlerden biri birlikte çalıştıkları arkadaşlarıdır. Çünkü iş arkadaşları ile olan ilişkiler doğrudan işgörenlerin moral ve motivasyonlarını etkileyen önemli bir faktördür. İş arkadaşları ile olan ilişkilerin boyutları çalışanların performans ve iş tatmin

düzeyleri üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler yaratır. Şöyle ki, eğer iş arkadaşları ile olan ilişkiler kötü ise çalışanların performans ve iş tatminleri üzerinde olumsuz, eğer ilişkiler iyi ise performans ve iş tatminleri üzerinde olumlu etkiler yaratır.

Çalışma yaşamında işgörenler, tüm zamanlarının üçte birini (yani 8 saatini) iş arkadaşları ile geçirmektedir. Bu nedenle her işgören iş arkadaşları ile iyi geçinmek zorundadır. Başka bir deyişle, iş arkadaşları ile uyumlu çalışmak zorundadır. Bu nedenle her işgörenin beklentisi, çalışma arkadaşlarını kendisini desteklemesini ve yardımcı olmasını ister. Eğer iş arkadaşları işgörenleri ne kadar fazla destekler ve uyumlu çalışırlarsa o oranda da iş tatminleri yüksek olabilir (Eronat, 2004:19). Tam tersi durumunda ise iş tatmini düşük çıkar. Bu durum işgörenleri yalnızlığa sürükleyebilir. Yalnızlığa sürüklenen işgörenlerin işe ve işletmelerine olan bağlılıklarında da zayıflamalara neden olabilir. Buna bağlı olarak işe devamsızlıklar artabilir. Hatta işten ayrılmalara bile neden olabilir.

İş yaşamında işgörenlerin birlikte iş yaptığı arkadaşlarına inanması, onların bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerine güvenmesi, hatta desteğe ihtiyaçları olduğunda arkadaşlarını onlara destek vermesi durumunda iş tatmin düzeyleri daha çok artar (Ordun, Demirbaş, 2012:104-105).

İş yaşamında çalışma arkadaşları, işgörenleri destekleyerek, işlerini iyi yapmalarına yardımcı olarak onların rahatlamalarını sağlayabilirler. Çalışma arkadaşları tarafından desteklenenler daha çok kendilerine güvenirler. Kendilerine olan güvenleri artan işgörenler yaptıkları işten zevk almaya başlarlar ve işlerinden daha çok tatmin olurlar (Gündoğan, 2010:25). İş yaşamında işgörenlerin, kendi duygu, düşünce, inanç ve değerlerine yakın olan işgören grupları içinde yer alması onların iş tatminlerini olumlu yönde etkilediği bir gerçektir (Luthans, 1973:114). İşveren ya da yöneticiler işgörenleri işe yerleştirirken buna dikkat etmeleri gerekir. Eğer buna göre işgörenleri işe yerleştirirlerse hem işletmelerini hem de işgörenlerinin verimliliği artar. Bu da onların işlerinden tatmin olmalarını sağlar.

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz, çalışma arkadaşları arasında birlik, beraberlik ve dayanışmanın olması iş tatmin düzeyini olumlu yönde etkiler.

### 2.6.2.6 Yönetim biçimi ve yöneticiler ile iş tatmini

Kuruluş, kurum ya da işletmelerde uygulanan yönetim tarzı, yani yöneticilerin işgörenlere karşı sergiledikleri tutum ve davranışlar çalışanların iş tatminleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

İşletmelerin ve yöneticilerin yönetim biçimi, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde oldukça etkilidir. İş yaşamında yöneticilerin işgörenlerini desteklemesi, sorunlarının giderilmesinde çözüm yolları önermesi, işlerini kolay yapmaları konusunda bilgilendirmeleri onlarda olumlu duyguların oluşmasına yol açar. Bu olumlu duygular sayesinde işgörenlerin kendilerine olan güvenlerini artırır. Kendine güvenen işgörenleri işlerini severek yaparlar ve sonuçta işlerinden tatmin olurlar. Yöneticilerin işgörenler arasındaki olumlu ilişkileri desteklemesi, ilişkilere katkıda bulunması ya da onların yönetim sürecine katılmalarını sağlamaları çalışanların iş tatminlerini artırır. Eğer yönetici, işgörenlerinden uzak durur ve onları desteklemezse işgörenlerde işlerini geliş güzel yapabilir. Bu durum onların iş tatminini azaltabilir (Kuşluvan, 2009:53, Mammadova, 2013:37, Aydoğan, 2012:111, Bozkurt, Bozkurt, 2008:8, Erdoğan, 1996).

İşgörenlerin iş tatminlerini artırmada etkili olan yönetsel faaliyetlerden bazılarını şöyle sıralamak mümkündür (Aydoğan, 2012:103):

- Tüm işgörenlere eşit davranmak,
- İşgörenlerle olan ilişkinin mesafesini dengeli ayarlamak,
- İşgörenlerin yanlışlarını ayırım yapmadan ve anında bildirmek,
- Çalışanların yönetim faaliyetlerine katılımını sağlamak,
- Çalışanların fikir ve önerilerine önem vermek,
- Onur kırıcı eleştirilerden uzak durmak gerekir.

Yukarıda sıralanan yönetsel faaliyetler tamamen işgörenleri destekler niteliktedir. Yöneticilerin bu faaliyetlere önem vermesi işgörenlerde güven duygusunu oluşturur. Güven duygusu yüksek olan işgörenler, işlerini daha iyi yaparlar. Bu durum çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkiler.

İşgörene yönelik olumlu tutum ve davranış sergileyen yöneticilerin işe önem veren davranışlar sergileyen yöneticilere göre daha yüksek iş tatminine yol açtığı yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır. Yapılan işe daha çok önem veren

yöneticilerin yönetiminde olan işgörenlerde iş tatmini düşük olmasının nedeni yöneticilerin kendilerine gerekli değeri vermemelerinden kaynaklanmaktadır. İşgörelere daha fazla önem veren yöneticilerin yönetiminde olanlarda iş tatmininin yüksek olmasının nedeni, yöneticilerin kendileri ile samimi ilişkiler kurması ve kişisel ilgilerine önem vermeleridir (Türkoğlu, 2011:22-24). İş tatmini yöneticilerin çalışanlara karşı olan tutumuyla yakından ilişkilidir. Başka bir deyişle, yöneticilerin çalışanlara değer vermesi, çalışanlarla yöneticiler arasında samimi ilişkilerin kurulmasına yol açar. Kurulan bu samimi ilişkiler, çalışanların iş tatminlerine de yansımaktadır (Akgündüz, 2006 :4-12).

Çalışma hayatında işgörenlerin, yöneticilerine inanıp güvenmeleri sonucunda bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerini daha fazla ve severek işlerine yansıtırlar. Dolayısıyla yaptıkları işten daha fazla doyum elde ederler. İş yaşamında çalışanlar her şeyden önce yöneticilerinin adil, dürüst ve güvenilir olmasına dikkat ederler. Ayrıca işgörenlerin bağlı oldukları yöneticilerinin uzmanlığına ve ihtiyaçları olduğunda yöneticilerin kendilerine yardım edeceklerine ve verdikleri sözleri yerine getireceklerine de inanmalıdırlar (Ordun, Demirbaş, 2012:104-105). Tüm bu güven ve inanmalar tamamsa işgörenlerin işlerinden tatmin olmaları daha da kolaylaşır.

#### **2.6.2.7 Karar verme ve kararlara katılım ile iş tatmini**

İş yaşamında işgörenlerin karar verme sürecine dahil edilmeleri onların işlerinden duydukları tatmin seviyesini yükseltebilir. Karar verme sürecine dahil edilme insanlarda kendini değerli hissetme duygularını ön plana çıkarır.

İş yaşamında yer alanlar düşüncelerinin sorulmasını ve dikkate alınmasını isterler. Aynı zamanda çalışanlar, karar alma sürecine içinde yer alma beklentisi içinde de olurlar. Kararlar katılım süreci insanların yaratıcı olmalarını teşvik eder ve fikirlerini grup içinde söyleme cesaretini kazanırlar. Kararlara katılım sürecinde yer alan işgörenler işletmelerin amaç ve hedefleri doğrultusundan daha çok gayret gösterirler. Bunun sonucunda işgörenlerin performansları artar. Bu da onları mutlu eder. Mutlu olan işgörenler, hem işletmelerine daha güçlü bağlanırlar hem de yaptıkları işten daha çok doyum alırlar. Ayrıca karar verme sürecinde işgörenler duygu, düşünce ve fikir alışverişinde bulunurlar. Dolayısıyla süreç sonunda karar verme ile ilgili sorunlarda ortadan kalkar. Bu durum da çalışanların işlerini severek yapmalarına neden olabilir (Tuncer,

Ayhan, Varoğlu, 2008:231, Korkmaz, 2009:92, Prokopenko, 1995:244, Aycan, 2000:183, Sabuncuoğlu, 1994:292).

Yöneticiler ya da işverenler çalışanları daha fazla karar verme ve kararlara katılmaya daha çok teşvik etmeleri gerekir. Çünkü karar verme sürecine dahil olma çalışanlarda kendilerinin dikkate alındıkları hissini yaratır. Dikkate alınan işgörenler işlerini severek yaparlar.

#### **2.6.2.8 İletişim tarzı ve iş tatmini**

Çalışma yaşamında işgörenlerin çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile olan iletişimleri onların iş tatminleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle örgütsel ortamda iletişim konusuna önem verilmelidir.

İletişim, bir bilginin, düşüncenin, duygunun, tutum ve kanının bir araç vasıtasıyla bir bireyden bireye, bireyden gruba, gruptan bireye, gruptan gruba, toplumdaki gruba ve toplumdaki topluma aktarılmasını ifade eder (Güney,2017:261). İş ortamında bu tanıma uygun sağlıklı bir iletişim ağı kurulduğunda belirsizlikler azalır, sorumluluklar artar ve yapılacak işlerin anlaşılması kolaylaşır. Bu durum da çalışanların iş tatminlerini yükseltir (Demir, 2007). Başka bir deyişle iletişim iş ilişkilerini ve sürecini anlamlı kılar.

Çalışma yaşamında iletişimi biçimi ve iş tatmini arasındaki ilişki konusunda yapılan araştırmalarda sağlıklı kurulan iletişim ağı sayesinde çalışanların işlerine olan bağlılıklarını, yaptıkları işlerin kalitesini artırdığı, sorunları ve iş stresini azalttığını doğrulamıştır. Bunların sonucunda ise çalışanların iş tatmininin arttığı görülmüştür. (İlozor, İlozor ve Carr, 2001: 505, Liu et al., 2005: 67, Jo ve Shim, 2005: 277). İş tatmini ve işgören yönetici iletişim konusunda yapılan araştırmalarda sağlıklı iletişimin iş tatminini olumlu yönde bir etki yarattığı sonucu elde edilmiştir. Yine araştırmacılar yaptıkları başka bir araştırmada yönetici ve çalışanlar arasında kurulan iletişimin açık olmamasının iş tatminini olumsuz yönde etkilediği sonucuna da varmışlardır (Miles, Patrick and King, 1996:279). Genel olarak iş tatmini ve örgütsel iletişim tarzı konusunda yapılan araştırma sonuçlarına göre iş ortamında sağlıklı iletişim ağının kurulması çalışanların iş tatmin düzeylerini artırmaktadır (Parsons ve Broadbridge, 2006:130).

Çalışma yaşamında iş tatmin düzeyleri düşük olan işgörenler üzerinde yapılan araştırmalarda, iş tatmin düzeylerinin düşük çıkmasının nedeni olarak iletişimsizlik olduğu anlaşılmıştır (Parsons ve Broadbridge, 2006:128). Bu nedenle örgütlerde sağlıklı iletişim ağlarının kurulmasının çalışanların kafasındaki belirsizlikleri azalttığı ve bunun sonucu olarak da iş tatmin düzeylerini ise yükseltmiştir (Johlke ve Duhan, 2000:156, İlozor et al., 2001:495).

Sonuç olarak şunları söyleyebiliriz. İş ortamında sağlıklı iletişim ağlarını kurulması çalışma yaşamında belirsizlikleri ve sorunları azalttığı ve buna bağlı olarak işgörenlerin iş tatmin düzeylerini arttırdığı yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır.

### **2.6.2.9 Denetim biçimi ve iş tatmini**

Çalışma yaşamında denetim, işgörenlerin iş tatmin düzeylerini olumlu ya da olumsuz etkileyen bir süreçtir. Başka bir deyişle, denetim biçimi daha çok çalışanların iş tatminini (olumlu ya da olumsuz) etkiler.

Denetim, işletmenin faaliyetlerinin belirlenen amaç ve hedefler yönünde ve kabul edilen ilke ve normlara uygun gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin anlaşılması sürecidir (Aydın, M. 1986, Çağdaş Eğitim Denetimi, İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık AŞ. 1986). İşletmelerin denetim yapımlarındaki temel hedef, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi düzeyini belirleyip eksik ya da yanlış giden bir şey varsa gerekli tedbirleri alıp süreci rotasına sokmaktır (Kemal Kayıkcı “Milli Eğitim Müfettişlerinin Denetim Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları ve İş Doyum Düzeyleri”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Güz 2005, Sayı 44, s.506) Kısaca belirtecek olursak, belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını araştırmaktır.

Denetim tarzının şekli iş tatmini açısından çok önemlidir. Denetim tarzının sıkı olması yani işgörenlerin aşırı ölçüde kontrol edilmesi onların esnekliğini azaltır. Bu durum işgören ve yönetici ilişkisini olumsuz hale getirir ve çalışanların iş tatmin derecelerini düşürür. Yönetici ile işgören arasında olumlu düzeyde bir ilişki varsa işgörenlerin iş tatmin düzeyleri de buna bağlı olarak yükselir. Başka bir ifade ile, düşük seviyede denetim iş tatminini olumlu yönde etkiler (Erdoğan, 2007:376, Rebecca, 2000:169, Çalışkan, 2005:11).

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz. Sıkı denetim işgörenleri işlerini iyi yapmalarından uzaklaştırır, ayarında yapılan bir denetim ise çalışanların işlerini daha iyi ve severek yapmalarını sağlar. Bu nedenle denetim tarzı daha çok yapıcı ve yol gösterici olmalıdır.

#### **2.6.2.10 Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile iş tatmini**

İş tatmininin oluşmasında örgüt kültürü ve ona bağlı olarak oluşan örgüt ikliminin de etkisi vardır. Örgüt kültürü, örgüte ait değerler, inançlar, düşünceler, fikirler ve davranışlar bütünüdür. Kısaca, örgüt içi normlara sınımsız bağlılıktır (Güney, 2015:184). Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar işgörenlerin tutum ve davranışlarına ne kadar uygunsa o oranda örgütlerine ve işlerine bağlanırlar. Bu durum onların iş tatminini de olumlu yönde etkiler.

Örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik yapılan araştırmalar örgüt kültürüyle iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonu elde edilmiştir. Elde edilen verilere göre işgörenlerdeki örgüt kültürü algısı artıkça iş tatmini düzeylerinde de bir artış olmaktadır (Şeker, Dağ, Yalçınsoy, 2016:9). Örgüt kültürü çalışanların kimliği haline gelince ve kimlikten hoşlanma derecesi yükseldikçe iş tatmini de buna bağlı olarak artar.

Örgüt iklimi ile iş tatmini arasında da pozitif bir ilişki vardır. Örgüt iklimi, örgütün iç çevresinin katlanabilirlik derecesi olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2015:23-24). Örgütsel ortamdaki ilişkiler ne kadar sıcak ve istenilen düzeyde ise çalışanlar kendilerini o derece rahat hissederler ve keyifli olarak işlerini yaparlar. Keyifli olarak işlerini yapan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri de yüksek olur.

#### **2.6.2.11 Çalışma saatleri ve iş tatmini**

Çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde etkili olan faktörlerden biri de çalışma saatleridir. Gerçekten çalışma saatleri işgörenlerin hem verimliliği hem de iş tatminleri üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler yarattığı bir gerçektir.

Günümüzün iş hayatında çalışma saatleri değişkendir. Çünkü işletmeler yaptıkları işlere ya da işgörenlerden bekledikleri verim doğrultusunda çalışma saatlerini belirleyebilmektedirler. Örneğin, bazı işletmeler standart çalışma saatlerini kabul ederken bazıları, esnek zamanlı, kısmi zamanlı hatta bazıları ihtiyaç duymaya dayalı olarak çağırma yöntemini kullanması gibi.



Standart çalışma saatleri, yapılan işlerin haftanın günlerine göre programlanmasıdır. Başka bir deyişle, haftanın beş günü ve günde sabit sekiz saat üzerinden çalışmanın programlanmasıdır. Esnek çalışma saatlerinde ise işgörelere çalışma saatleri konusunda seçim imkanının tanınmasını ifade eder (Bingöl, 2014:110). Sabit çalışma saatlerinde işe başlama yemek saatleri ve işin bitiş süreleri önceden belirlenmiştir. Sabit çalışma saatlerinin işgörelerin iş tatmini üzerinde aynı etkiyi yaratmaz. Bazı işgörelere de iş tatminini azaltabilir, bazılarında ise sabit tutabilir. Esnek çalışma saatleri, işgörelere devamsızlığını önlemesi ve onların daha verimli çalışmalarını sağlayan bir yöntemdir. Esnek çalışma saatleri işgörelere iş tatmin düzeylerini daha çok olumlu yönde etkiler.

Sonuç olarak çalışma saatlerini fazla olması ya da bu konuda belirsizlikler yaşanması çalışanların moral, motivasyon ve verimlilikleri üzerinde olumsuz etki yaratması nedeniyle iş tatminlerinin düşmesine de neden olmaktadır.

#### **2.6.2.12 Ödüllendirme ve iş tatmini**

Çalışma yaşamında ücret kadar ödüllendirmede çalışanların iş tatminini etkileyen önemli bir faktördür. Diyebiliriz ki ödüllendirme iş tatminini doğrudan etkileyen değişkenlerden biridir. Çünkü çalışma hayatında ödül almak insanı ruhen güçlü kılar. Ruhen güçlenen işgörelere işlerine daha fazla önem verirler. Bu durum onların performansını pozitif yönde etkiler. Ancak burada şu belirtmekte yarar vardır. Her ne kadar ödül performansı etkilese de, performans da çalışanların ödül almasını sağlar. Bu nedenle ödül ve performans arasında karşılıklı bir ilişki vardır diyebiliriz.

Alınan ödül çalışanların beklentilerini ne kadar karşılırsa başka bir deyişle, verilen ödül ne kadar tatmin edici ise çalışanları o derece motive eder ve iş tatmini de o oranda olumlu yönde etkiler.

Çalışanlar, üstün performans ve başarı sergilediklerinde çalıştıkları kurumda ödüllendirilebilmektedir. Bu ödüller övme, takdir edilme gibi manevi nitelikte ve maaş artışı, ek ödeme şeklinde maddi nitelikte de olabilmektedir. Çalışana verilen ödül beklentilerine uygun ise kişi tatmin olabilmektedir.

Ödüllendirmenin adil yapılması durumunda iş tatminini etkiler. Eğer ödüllendirme öznel yapılıyorsa iş tatmininin bundan olumlu yönde etkilenmesi

mümkün değildir. Özellikle başarılı olan işgörenlerin ödüllendirilmemesi durumunda işgörenlerin iş tatminleri bundan olumsuz yönde etkilenir (Erkmen, Şencan, 1994:145). Kısaca ödül hak edenlere verildiğinde iş tatminini yükseltir. Ödüllendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki konusunda son olarak şunları söyleyebiliriz. Yapılan işin kalitesi ve miktarı ile verilen maddi ve manevi ödül ne kadar dengeli ise o oranda iş tatminini olumlu yönde etkiler. Ne kadar dengesiz ise de o oranda iş tatmini olumsuz yönde etkilenir.

### **2.6.2.13 Mevki-makam ve iş tatmini**

İş yaşamında çalışanların buldukları mevki makamları iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yarattığı bir gerçektir. Çünkü çalışanların mevki ve makamlarının yüksek olması onları mutlu eder. Mutlu olan çalışanlar işlerine isteyerek gider ve severek işlerini yapar.

Çalışanların mevki ve makamları toplumsal olarak çok pozitif algılanıyorsa buldukları mevki ve makamların gereği olarak yapmaları gereken işlerden daha çok tatmin olurlar (Kılıç, 2008:24). Mevki ve makamları çevre tarafında çok pozitif algılanmıyorsa bu kişilerin yaptıkları isten çok memnun olmaları söz konusu olmayabilir.

İş yaşamında çalışanların örgütün hiyerarşik yapısındaki yerleri (mevki ve makamları) yükseldikçe kurumlarına daha çok bağlanır ve işlerini daha çok isteyerek yaparlar. Bu durum onların iş tatminlerini de olumlu yönde etkiler (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008:233). Mevki ve makama bağlı olarak çalışanlara iş arkadaşları ya da çevresi tarafından kendilerine bir değer atfedilir. (Eren, 2008:517). Kendisine değer atfedilen işgörenler bundan mutlu olurlar ve bu mutluluk onların iş tatminlerine pozitif katkılar sağlar.

## **2.7 İş tatmini konusunda ileri sürülen motivasyon kuramları**

İş yaşamında çalışanların iş tatminleri etkileyen faktör tek değildir. Aynı zamanda bu faktörler her işgörende aynı iş tatminini yaratmayabilir. Bu durumu merak eden sosyal bilimciler konu üzerinde araştırmalar yapmışlardır. Yapılan bu araştırmaların sonuçlarına göre kuramlar ileri sürmüşlerdir. İş tatmini konusunda ileri sürülen kuramları bekleyiş ve kapsam kuramları olarak iki ana başlık altında ele alıp açıklayacağız

## 2.7.1 İş tatmini konusunda ileri sürülen süreç kuramları

İş tatmini konusunda ileri sürülen süreç kuramları, insanların sergilediği davranışın ortaya çıkışından son bulmasına kadar eylemlerdeki değişkenler üzerinde durur ve açıklar. Süreç kuramları, çalışma yaşamında çalışanların iş tatminindeki etkileri ve önemi üzerinde de durmuşlardır. Süreç kuramlarının savunucuları, çalışanlar farklı değer ve görüşlere sahip olduklarını ama bu farklılığa rağmen hepsinde motive etme sürecinin aynı olduğunu ileri sürmüşlerdir. (Luthans, 2008; Daft, 2000; Davis ve Newstrom, 1999; Koçel, 2007)

Sosyal bilimcilerin iş tatmini konusunda ileri sürdükleri bekleyiş kuramlarını şu ana başlıklar altında ele alıp açıklayacağız.

### 2.7.1.1 Vroom'un bekleyiş kuramı

Vroom tarafından ileri sürülen bu kurama göre, insanların yaptıkları iş ve yerine getirdikleri görevlerdeki başarıları, ödüllendirilmiş davranışları sonucunda gerçekleştirilmektedir. Yoksa ihtiyaçlarının giderilmesinden dolayı başarılı olmamaktadırlar (Güney, 2015:326). Başka bir deyişle, insanlar yaptıkları işlerin sonucundaki beklentilerin yüksekliğine göre daha çok motive olurlar. İhtiyaçlarının karşılanması derecesine göre değil. Bu kuram, ödül ile performans arasında doğrudan bir ilişki kurarak motivasyon sürecini açıklamaktadır.

Süreç kuramları içinde yer alan Wroom'un bekleyiş kuramı, Bu kurama göre, çalışanların yaptıkları iş ve görevlerindeki başarılarının temel itici gücü ödüllendirilmiş davranıştır. Vroom'un bekleyiş kuramı üç temel kavram üzerine kurulmuştur.

Vroom'un bekleyiş kuramının temel kavramları (Lee, 2007; Luthans, 2008, Tevrüz, 1999):

**Değerlik:** Vroom'un kuramındaki değerlilik, çalışanın yaptığı davranışın sonucunda verilen ödüle göre davranışı yorumlanmasıdır. Başka bir deyişle, verilen ödüle göre o davranışı sergilemek iyi mi kötü mü biçiminde değerlendirme yapılmasıdır. Değerlendirmenin olumlu olması sonucun yani verilen ödülün kişi tarafından kabul edildiğini, olumsuz olması ise sonucun (ödülün) kabul edilmediğini, olumlu ya da olumsuz olduğuna karar verilmemesi durumunda sonucun (ödülün) nötr olduğu anlaşılır.

**Yararlılık:** Vroom'un kuramındaki yararlılık, sergilenen davranış sonucunda elde edilenin hem kendisine hem de örgüte yarar sağlamayla ilgili kullanılan bir kelimedir. Örneğin, çalışan yüksek performans sergiliyor ve bu performans sayesinde terfi ediyorsa bu durum hem çalışan hem de örgüt için yararlıdır. İşte yararlılık ile anlatılmak istenen budur.

**Beklenti:** Vroom'un kuramındaki beklenti, örgütsel hedefler ile çalışanların harcadığı gayret arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılmaktadır. Yani çalışanın beklentisi, sonuçta onu hem de örgütü yararlılığı olan belli örgütsel hedeflere götürüyor mu? Eğer götürüyorsa beklenti gerçekleşmiştir. Aksi durumda beklenti gerçekleşmemiştir.

Vroom'a göre yararlılık, bireysel amaçlarla örgütsel hedefler arasındaki ilişkiyle ilgilidir. Başka bir deyişle yararlılık, örgütün hedefleri çalışanları kendi amaçlarına ne derece götürüyorsa o derece yararlıdır. Yani işgören başarılı çalışmasıyla örgütsel hedefe ulaşabileceğine inanıyorsa (beklenti), buna bağlı olarak kurumsal hedef ile kendi amacı arasında bir yararlılık olduğunu görüyorsa ve kendi amacına ulaşma çabasının değer olduğunu kabul ediyorsa motivasyonunun yüksek olması da kaçınılmaz olur (Lee, 2007; Luthans, 2008)

Vroom'a göre çalışanların istek, ihtiyaç, arzu ve amaçları aynı değildir. Yani birbirinden farklıdır. Bu farklılığa rağmen her çalışan istek ve ihtiyaçlarını gidererek amaçlarına ulaşmak ister. Ancak bunun davranışlar sergilerken sonuçta bunun karşılığı olarak ödül de almak ister. Bu ödül maddi ya da manevi olabilir. Vroom'a göre, bekleyiş kuramının temelinde, çalışanların göstereceği gayretin onlara ödül kazandıracığı beklentisi ve o ödülü şiddetli istemesi, ihtiyaçlarının derecesi ve o başarıyı elde edeceğine olan kuvvetli inancı yer almaktadır (Şen, 2008:15). Ancak şunu belirtmekte yarar vardır. Vroom'a göre, çalışanların motive olabilmesi için, yalnızca verilen iş ya da görevi yapması sonucunda verilen ödülün olması yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda alınan bu ödülün onların değer ve inançlarına da uygun olması gerekmektedir (Aksoy vd., 2008:102). Bu açıklamalara dayanarak şunu söyleyebiliriz. Çalışanların değer ve inançları farklı olduğu alınan ödül de kişiye göre değişebilmektedir (İmrek, 2004:333). Kısaca belirtecek olursak, alınan ödül çalışanlar için ne kadar önemli ve değerli ise o oranda motive olabilmektedir.

Vroom'a göre, insanların motive olma süreci, onların aradığı değerlerle, sergilenen belirli bir davranışın bu değerlere götürme derecesine ilişkin tahmininin çarpımıdır. Başka bir deyişle, motivasyon, bir şeyi arzulama derecesinin, tahmin edilen beklentilerin çarpımıdır. Bu kurama göre motivasyon şu şekilde formüle edilebilir (Güney, 2015:326).

**Motivasyon** = Bir şeyi yapmayı arzulama derecesi **X** Tahmin edilen beklentiler  
Tahmin edilen beklentiler (kişilerin belli bir davranışa yöneldiği zaman belli bir sonuca ulaşacağı konusundaki beklentileri) ve bir şeyi yapmayı arzulama derecesi (sergilenen davranışın çekicilik derecesi) motivasyonu belirler. Eğer bu faktörlerden biri eksikse kişilerin motive olması zorlaşır (Güney, 2015:326)

Vroom'un beklenti kuramını iş tatmini ile şu şekilde ilişkilendirebiliriz. İşgörenlerin yaptıkları işlerden elde ettikleri, beklediklerinden fazla ise kolay tatmin olur. Eğer az ise yaptıkları işten tatmin olmaları biraz zorlaşır. Kısaca işgörenler işlerin yapılması sırasında ne kadar motive olurlarsa o oranda da işlerinden tatmin olurlar.

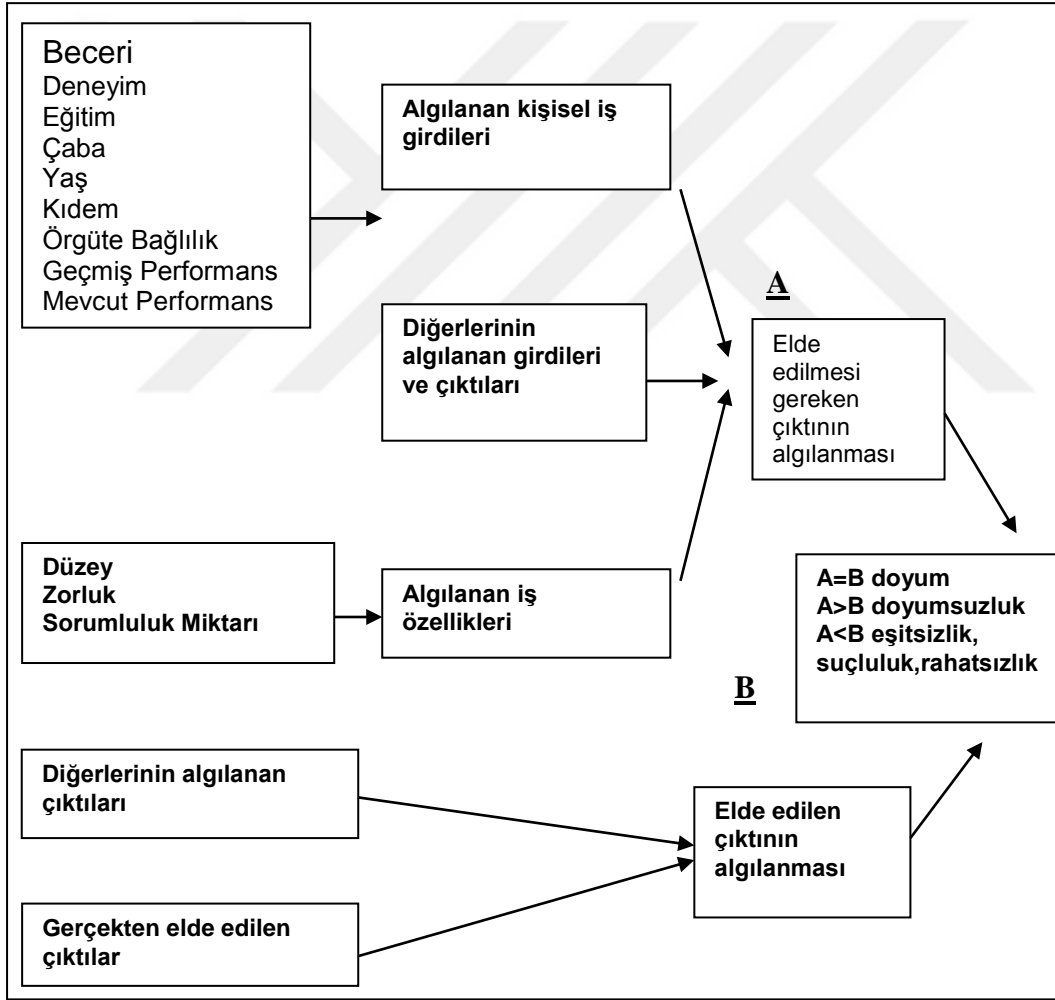
### **2.7.1.2 Lawler-porter'in bekleyiş kuramı**

Lawler ve Porter, Vroom'un bekleyiş motivasyon kuramını temel alarak kendi kuramlarını oluşturmuşlardır. Daha doğrusu Vroom'un kuramına bazı eklemeler yaparak motivasyon modelini biraz daha geliştirip genişletmişlerdir.

Lawler ve Porter, Vroom'un teorisine yaptıkları ilave şunu yapmışlardır. Bireyin iş yaparken gösterdiği çaba, kullandığı bilgi, beceri, yetenek ve algılamalarından kaynaklanan rol değişikliğine dayalı olarak başarıları ödüllendirilmektedir. bağlı olarak performansları ödüllendirilebilmektedir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 1998:111, Tevrüz, 1999). Lawler-Porter'in Bekleyiş kuramına göre, performans, motivasyon ev tatmin faktörleri arasındaki ilişki aynı değil farklıdır. Şöyle ki, çalışanın fazladan performans sergilemesi olumlu neticeler vermesine bağlı olarak motivasyon ve iş tatmini oluşabilmektedir. Fakat şu durumu belirtmekte yarar vardır. Kişi işin yapılması için gerekli, bilgi, beceri ve yeteneğe sahip değilse ne kadar çaba gösterirse gösterecek yüksek performansa erişmesi mümkün olmayacaktır. Ayrıca çalışanın kurum içindeki algıladığı rol de motive olmada önemlidir. Çünkü çalışana Ancak, kişi ne kadar gayret gösterirse gösterecek gerekli bilgi ve yeteneğe sahip

değilse başarılı olamayabilir. Kişinin örgüt içinde hissettiği rol de önemlidir. Çalışanların iş yaşamında verimli olması ve kendisinden istenilen başarıyı gösterebilmesi için hem kişilik özelliklerine hem de değerlerine uygun görevlerin verilmesi gerekmektedir (Ünlü, Eroğlu, Gökdağ, Ergüven, 1997:12). Eğer uygun görev verilmezse çalışan kendi içinde çatışmalar yaşayacak ve bu durum onun moral ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Moral ve motivasyonu düşük olan birisinin işinden gerekli tatmini sağlaması biraz zorlaşır.

Lawler ve Porter'in beklenti kuramını şematik olarak şu şekilde gösterebiliriz (Saal and Knight, 1988:306-307).



Şekil 2.1: Lawler - Porter'in Beklenti Kuramı

Lawler-Porter kuramına göre ödüller şu şekilde gruplandırılmıştır (Çalışkan vd., 2008:118):

**İçsel Ödüller:** İçsel ödülleri, çalışma yaşamında bireysel tatminle ilgili ödüllerdir. İçsel ödüller, çalışanın iş yaşamında kendisini ispat etmesi ve verilen görevi en iyi şekilde yapması sonucu oluşan duygusal durumdur. İçsel ödüllere başarı hissi, kişisel gelişim, kendini gerçekleştirme örneği verebiliriz. Çalışanların doğrudan kendisiyle olan ödüller içsel ödüllerdir.

**Dışsal Ödüller:** İşgörenlerin iş hayatında yaptıkları işlerin ya da yerine getirdikleri görevlerin karşılığında aldıkları ücret, terfi, statü, ikramiye, övgüler, ödül, ek ödemeler, sosyal yardımlar ve sağlanan iş güvenliğidir.

Kurumdan alınan dışsal ödüller çalışanlara haz verir ama içsel ödüller kadar iş tatmininin oluşmasında etkili değildir. Başka bir deyişle, içsel ödüller iş tatmininin oluşmasında daha etkili bir güce sahiptirler.

### **2.7.1.3 J. Adams'ın eşitlik kuramı**

J. Adams'ın motivasyon konusunda ileri sürdüğü kuram iş tatmini konusunda en önemli kuramlardan biridir. Çünkü çalışanları en çok etkileyen iş yaşamındaki eşitlik ya da eşitsizlik uygulamalarıdır.

Çalışma hayatında her işgören iş ilişkilerinde hakkaniyet anlayışı içinde eşit uygulamalar yapılmasını ister. Eşitsizlik uygulamalarını asla kabul etmez ve aşırı tepkiler gösterirler (Akdemir, 2006:205). İşte eşitlik kuramı bu anlayış üzerinde kurulmuştur.

Eşitlik kuramında girdi (yaş, eğitim düzeyi, hizmet süresi ve iş için gösterilen çabalar) ve çıktı (gösterilen çabalar karşılığında alınan para, sağlanan yarar, terfi, mevki, makam ve tanınma) arasındaki ilişki temel alınarak açıklamalar ve değerlendirmeler yapılır. Başka bir deyişle, çalışma yaşamında çalışanlar kendilerine eşit davranılıp davranılmadığını belirlemek için kendi girdi / çıktı oranlarını diğer çalışma arkadaşları ile karşılaştırırlar ve buna göre tutum ve davranışlar sergilerler. Bu karşılaştırma sürecinde eşitsizlik söz konusu ise işlerine motive olmaları zorlaşır. Hatta kendi gayretlerinden daha az gayret gösterenlerle eşit olduğunda dahi motive olamazlar. (Güney, 2018:3) Çalışanlar daha çok girdi / çıktı oranında yöneticilerin ya da işverenlerin kendilerine adil davranmalarını isterler.

Çalışma yaşamında çalışanlar eşitlik konusundaki algılamaları dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar şunlardır (Çalışkan vd., 2008:106). Ancak beşinci aşamayı da eklemek gerekir.

**İzleme Aşaması:** İş yaşamında çalışanlar öncelikle kendilerine ve çalışma arkadaşlarına nasıl davranıldığını önce gözlerler ve sonra değerlendirirler.

**Diğer Çalışanlara Yapılanları İzleme Aşaması:** Bu aşamada çalışanlar kurum içinde ve dışında kendileri ile aynı işi yapanlara yapılanları uygulamaları gözler ve sonra değerlendirmeler yaparlar.

**Kendi Durumunu Diğerlerinin Durumu İle Kıyaslama Aşaması:** Bu aşamada çalışanlar kendilerine ve başkalarına yapılan uygulamaları değerlendirdikten sonra kıyaslama aşamasına geçer. Yani kendi durumunu diğerlerinin durumu ile karşılaştırır.

**Eşitlik ya da Eşitsizliği Algılama Aşaması:** Bu aşamada kıyaslama aşaması sonucunda anlaşılan eşitlik ya da eşitsizlik algılanır.

**Eylem Aşaması:** Bu aşamada çalışanlar kendilerine yapılan muameleye (eşit ya da eşitsizlik) göre tutum ve davranışlar sergilemeye başlarlar.

Sonuç olarak şunları söyleyebiliriz. Çalışanlar, kurumlarına verdiklerine karşılık aldıklarını yeterli görürlerse daha çok motive olur ve işlerinden tatmin olurlar. Eğer kuruma verdiklerine karşılık kurumun kendilerine verdiklerini az görürlerse motive olmaz ve işlerinde tatmin olmazlar. Eşitsizlik algılamaları sonucunda insanlar bazı tutum ve davranışlar içine girerler.

J.Adams'ın eşitlik kuramını şematik olarak şöyle göstermek mümkündür (Güney, 2015:277).

#### Çizelge 2.1: J. Adams'ın Eşitlik Kuramı

A Kişisinin Kurumdan Aldıkları	>	B Kişisinin Kurumdan Aldıkları
A Kişisinin Kuruma Verdikleri		B Kişisinin Kuruma Verdikleri
A Kişisinin Kurumdan Aldıkları	<	B Kişisinin Kurumdan Aldıkları
A Kişisinin Kuruma Verdikleri		B Kişisinin Kuruma Verdikleri



Çalışma yaşamında işgörenler eşitsizliğe karşı şu davranışları sergileyebilirler (Güney, 2015:277-278):

- İşleri ve görevleri ile ilgili daha az çaba sarf ederler,
- Alacakları ücretin, ikramiye ve ödüllerin değiştirilmesini isterler,
- Yaptıkları işi veya faaliyetleri kesintiye uğratırlar,
- Çalışma arkadaşlarını çalışmama yönünde faaliyet göstermeye ikna etmeye çalışırlar,
- Eğer fırsat bulurlarsa işini değiştirmeye çalışırlar,
- Ellere fırsat geçse yöneticisini değiştirmeye çalışırlar.

Astlarını motive etmek için bu teoriden yararlanmak isteyen yöneticilerin şu noktalar üzerinde önemle durmaları gerekir (Güney, 2018:374):

- İş yaşamında eşitlik ve eşitsizlik, kurum içinde veya dışında yapılan karşılaştırmalar sonucu oluşur.

- Tüm işgörenlerin aynı gayretlerine eşit ödül y da ücretin verilmesine dikkat edilmelidir,
- İnsanların eşitsizliğe karşı davranışlarının farklı olacağını bilmesi,
- İşletme içinde farklı ödüllendirmenin veya değerlendirmenin hiçbir zaman gizli kalmayacağını bilmesi,
- Unutulmaması gereken temel ilke çalışanlarına gayretlerine göre eşit davranılmalıdır.

#### **2.7.1.4 Edwin locke'nin amaç kuramı**

Edwin Locke tarafından motivasyon konusunda ileri sürülen kuram, çalışanların amaç belirleme yapılarına dayandırılarak oluşturulmuştur. Bu kurama göre insanlar kendi belirledikleri amaçları daha kolay benimseyip gerçekleştirir ve motive olurlar.

Bu kurama göre çalışanların belirledikleri amaçlar, onların tutum ve davranışlarını etkili bir biçimde yön verirler. Aynı zamanda belirledikleri amaçları gerçekleştirmeye daha istekli oldukları görülmüştür. Dolayısıyla belirledikleri amaçlar onların örgüte yönelik davranışlar sergilemeye yöneltir. Çalışanların kendi belirledikleri amaçları gerçekleştirmeleri onları daha çok motive eder (Güney,

2018:96, Yüksel, 2000:152). Amaçlarını gerçekleştirmeye motive olmuş çalışanlar yaptıkları işten daha çok tatmin olurlar.

Belirlenen amaçlar şu özellikleri taşımalıdır (Yüksel, 2000:152):

- **Amaçlar Açık ve Net Olmalıdır:** Amaçların açık ve net olması işgörenlerin verimliliğini olumlu yönde etkiler. Aynı zamanda çalışanın kurumuna ve işine olan bağlılığını artırır.
- **Amaçlar Ne Çok Kolay Ne de Çok Zor olmalıdır:** Belirlenen amaçlar çalışanları hem motive etmeli hem de gerçekleştirilmeleri çok zor olmamalıdır. Aynı zamanda gerçekleştirilmeleri çok kolay da olmamalıdır. Çünkü gerçekleştirilmeleri çok zor ya da çok kolay olan amaçlar çalışanların motivasyonlarını azaltır. Ancak şunu da belirtmekte yarar vardır. Zor olan amaçları gerçekleştirmek bazen çalışanları daha çok motive edebilir.
- **Amaçların yoğunluğu:** Bu özellik amaca ulaşmanın yöntemini gösterir.

Sonuç olarak şunları söyleyebiliriz. Çalışanların belirlediği amaçlar onların iş yapma konusundaki davranışlarını ve tutumlarını yönlendirerek onları motive eder. Motive olan işgörenler yaptıkları işten daha çok tatmin olurlar.

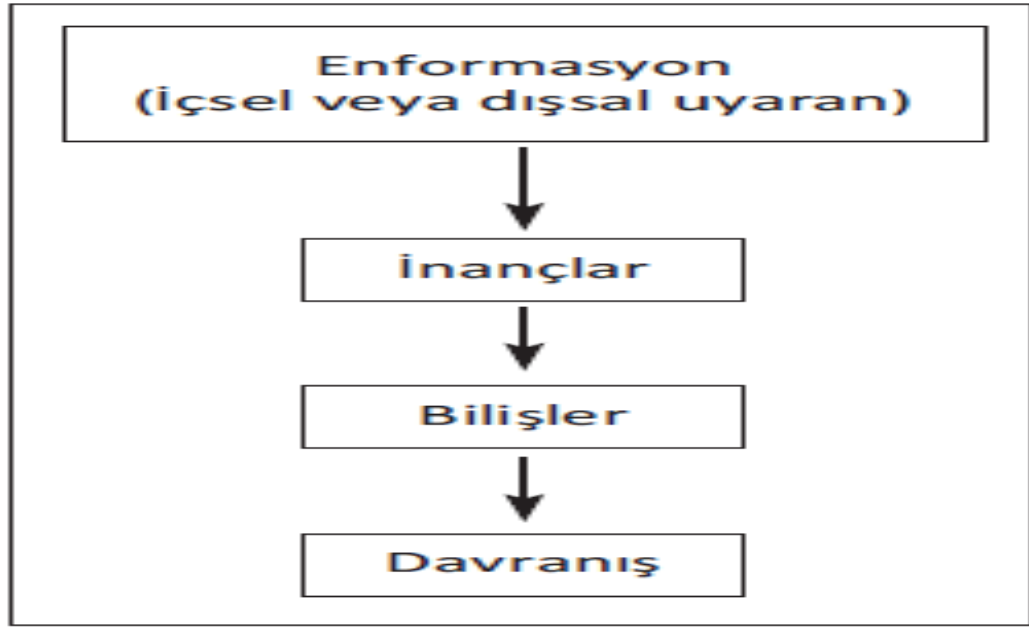
İş yaşamında bu kuramdan yararlanmak isteyen yöneticilerin şu noktalara önem vermeleri gerekir (Güney, 2015:276):

- Bireysel ya da kurumsal amaçlar net olarak belirlenmelidir.
- Yapılacak işle ilgili belirlenen amaçlar rekabeti artırmalıdır.
- Belirlenen bireysel ve kurumsal amaçların işgörenlerce benimsenmelidir.
- Yöneticiler yapılacak işle ilgili bireysel ve örgütsel amaçların uygunluğuna dikkat etmelidirler.

### **2.7.1.5 Harold kelley'in atıf kuramı**

Harold Kelley'in geliştirdiği atıf kuramında daha çok çalışanlar arası etkileşim ve sergilenen davranışlar üzerinde durulmaktadır. Diğer süreç motivasyon kuramlarındaki gibi çalışanların algılamaları üzerinde durmamaktadır (Seçer, 2012:31-46). İşgörenler sergiledikleri davranışlarını akılcı bir biçimde

açıklamak için içsel ve dışsal faktörlere atıflarda bulunmaktadır. Atıf kuramı çalışanların davranışlar sergilemelerinin sebeplerini araştıran bir motivasyon kuramıdır. Bu kurama göre çalışanların davranışlarının nedeni, kişisel faktörlerden çok örgütsel faktörlerdir (Demir, 2017:133). Atıf kuramına göre, örgütlerdeki çalışma şartları, çalışanlar, çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişki ve etkileşimler işgörenlerin davranışlarını daha çok etkileyen temel faktörlerdir. Harold Kelley'in Atıf Kuramını şematik olarak aşağıdaki gösterebiliriz (Glendan, Sharon ve McKenna, 2006).



**Şekil 2.2:** Harold Kelley'in Atıf Kuramı.

Şekil 1.2'de görüldüğü gibi çalışanların davranışları değerlendirilirken öncelikle içsel ve dışsal uyarıcılar, inançlar, değerler, bilişsel (tutarlılık, ayırt edicilik ve görüş birliği özellikli bilgilerin) faktörler etkisiyle davranışlar sergilemektedirler (Bilgin, 2003:39). Atıf kuramına göre, çalışanların motivasyonu kontrol etme ihtiyacından kaynaklanır (Seçer, 2012:33). Dolayısıyla bu kuram çalışanların kontrol odağı ile ilişkilendirilebilir. Buradan hareketle İç kontrol odağı yüksek olan işgörenler, içsel faktörlere fazla önem vermeleri nedeniyle işlerinden tatmin olmaları daha fazla olabilir. Ama buna karşılık dış odaklı yani davranışlar sergilemelerini daha çok dış unsurlara bağlayanların işlerinde daha fazla tatminsiz olacakları ihtimal dahilindedir.

Atıf kuramında önemli olan nokta, atfedilen konuların seçimidir. Eğer atfedilen konular iyi seçilmişse çalışanlar daha kolay motive olur ve iş tatminleri de yüksek çıkar. Aksi durumda motivasyonları ve iş tatmin düzeyleri düşük olur.

#### **2.7.1.6 Davranış düzeltim ve güçlendirme kuramı**

Davranış düzeltimi ve güçlendirme kuramı, çalışanların sergiledikleri davranışların sonuçlarına göre onları motive etme felsefesi üzerine kurulmuştur. Başka bir ifade ile bu kuramda sergilenen davranışın sonucuna bakarak çalışanların davranışları işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda iyileştirilmeye çalışılır. Davranış düzeltim ve güçlendirme kuramına göre, sergilenen davranışların sonunda verilen ödül ne kadar arzulanan ise o davranış o oranda kuvvetli bir biçimde tekrarlanır. Eğer davranışın sonuçları istenen boyutlarda değilse o davranış çok az tekrarlanır (Keith Davis, 1988:83)

Davranış düzeltim ve güçlendirme kuramında çalışanların başarılı başarısız davranışlarına göre sonuçların pekiştirilip pekiştirilmemesine göre hareket etme söz konusudur. Başka bir deyişle, çalışanlar iş yaşamında işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda istenmeyen sonuçlar doğuran davranışlar sergilediklerinde herhangi bir yaptırım uygulamayarak, istenen sonuçlar doğuran davranışlar sergilediklerinde ise ödüllendirilerek davranışın pekişmesini sağlamak bu kuramın temelini oluşturur (Güney, 2015:330). Çalışanlar, genellikle ödüllendirilen davranışları tekrarlama eğilimi gösterirler. Bu tekrarlama hem işletmeye hem de çalışanlara yarar sağlar. Ödüllendirilen davranışlar çalışanları daha çok motive eder. Motive olanların işlerinden daha çok tatmin olurlar.

Davranış güçlendirme ve düzeltim kuramı konusunda son olarak şunları söyleyebiliriz. İş yaşamında çalışanların hangi davranışı pekiştirilirse o davranışı daha fazla tekrarlarlar. Sonuçta tekrarlanması istenen o davranış onlarda alışkanlık haline gelir. İstenmeyen davranış ise zamanla terk edilir. Bu kurama göre, istenmeyen davranış cezalandırılmaz. Bunun nedeni, ödüllendirilen davranış istenmeyen davranışı engeller. Dolayısıyla ödül davranışı güçlendiren en önemli faktör durumundadır (Güney, 2018:67)

İşletmelerinde davranış güçlendirme ve düzeltim kuramından faydalanmak isteyen yöneticilerin üzerinde durması gereken temel noktalar şunlardır Bu

teoriden yararlanmak isteyen yöneticiler Şu noktalara önem vermelidirler (Güney, 2017:278-279):

- Tüm çalışanları kapsayan uygun ve her zaman geçerli bir ödöl olmaması nedeniyle yöneticiler yapacakları araştırmaların verilerine dayanarak bir ödöl sistemi düzenlemelidirler.
- Çalışanların ihtiyaçları sabit değildir. Yani değişkenlik gösterirler. Dolayısıyla önce çalışanların ihtiyaçları belirlenmeli sonra bu ihtiyaçlar doğrultusunda onlar ödüllendirilmelidir.

### **2.7.2 İş tatmini konusunda ileri sürölen kapsam kuramları**

Motivasyon konusunda ileri süreç kuramları davranışın sergilenmesine ve davranışın son bulmasına kadar etkili olan faktörleri açıklamaya çalışırken, kapsam motivasyon kuramları ise yalnızca çalışanları motive eden değişkenleri belirlemeye çalışmaktadır. Başka bir deyişle kapsam motivasyon kuramları, çalışanları motive eden faktörlerin davranışlar üzerindeki etkilerini ve ne oranda etkili olduklarını araŐtırmazlar. Süreç motivasyon kuramları çalışanların farklı kişilik yapılarına sahip olduklarını ve bu farklılıkların motive olmalarının ve işlerinden tatmin olmalarını etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Ama kapsam motivasyon kuramları ise çalışanların farklı değer, inanç, düşünce ve görüşlere sahip olmalarına rağmen onların davranış sergilemelerine neden olan motivasyon sürecinin aynı olduğunu ileri sürmüşlerdir (Luthans, 2008, Davis, and Newstrom, 1999, Koçel, 2007)

Sosyal bilimcilerin iş tatmini konusunda ileri sürdükleri kapsam kuramlarını Şu ana başlıklar altında ele alıp açıklayacağız.

#### **2.7.2.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı**

Çalışanların motivasyonları konusunda ileri sürölen bu kurama göre insanların ihtiyaçları onların motive olmalarında etkili faktörlerdir. Bu ihtiyaçların birbirlerine göre öncelikleri olduğu bu kuramda açıklanmıştır. Başka bir deyişle, çalışan ihtiyaçlarının bir hiyerarşisi vardır.

Bu kuram 1954 yılında Amerikalı bilim adamı olan Abraham Maslow tarafından ileri sürölmüŐtür. Ona göre insanların ihtiyaçları basamaklar halindedir.

İhtiyaçların basamaklar halinde sıralamasında iki önemli nokta vardır. Bu noktalar şunlardır (Göksu, 2002:1):

- Çalışanların davranış sergilemelerinin temelinde onların ihtiyaçları vardır.
- İhtiyaçlarının tatmin etme yapıları arasında öncelikler vardır. Başka bir deyişle, bazı ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra sıra diğer ihtiyaçların tatminine gelir.

Maslow'a göre, çalışanların ihtiyaçlarından tatmin olmaları aslında bilinçaltı bir işlemdir. Maslov'un ihtiyaçlar kuramına göre, çalışan davranışlarının belirleyicisi ihtiyaçlardır ve bu ihtiyaçların evrensel bir sıralaması ve bu sıralamanın da bir önceliği vardır. Maslov'göre, çalışanların beklentileri karşılandığı sürece ihtiyaçlardan tatmin sağlanır. Bu kuram, ihtiyaçlar insanların belirli şeyleri elde etmesi güdüsünü harekete geçirmektedir. Dolayısıyla insanların başarısı bu motive olma süreci sayesinde ortaya çıkmaktadır(Aksoy, 2007:34, Spector, 2006:194, Fincham and Rhodes, 2005, Yılmaz, Eroğlu, 2008:45).

Maslow insanların ihtiyaçlarını beş gruba ayırmış ve onları basamaklar halinde sıralamıştır. Maslov'a göre, ihtiyaçların tatmin edilmeleri en alt basamaktan başlar. Maslow'un kuramındaki ihtiyaçların hiyerarşik yapısı ve bu ihtiyaçları giderici bazı önlemler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir(Güney, 2018:366):

**Çizelge 2.2:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

	İHTİYAÇLAR	İHTİYAÇ GİDERİCİ BAZI ÖNLEMLER
5	<b>KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME VE DOYUM BASAMAĞI</b> Kişinin yaratıcı faaliyetlerini kullanabilmesi.	Yaratıcılık gerektiren cazip işler, şahsi gelişme ve yükselme imkanları.
4	<b>SAYGI VE STATÜ BASAMAĞI</b> Başarı, tanınma, statü sahibi olma.	Görevin adı ve sorumluluğu, övülme, yükselme ve itibar sağlayan imkanlar yapılan işin beğenilmesi.
3	<b>AİDİYET VE SOSYAL İHTİYAÇLAR BASAMAĞI</b> Sevgi, aidiyet, kimlik duygusu, kazanma, benimseme.	Arkadaşça ilişkiler ortamı, sosyal faaliyetler.
2	<b>GÜVENLİK İHTİYAÇLARI BASAMAĞI</b> Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma.	Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, güvenilir ve sağlıklı iş şartları, kabiliyetli ve uyumlu yöneticilik.
1	<b>TEMEL FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR BASAMAĞI</b> .Hayati ihtiyaçlar, hava, su, yiyecek, cinsellik.	Ücret, yan ödeme, iyi fiziki çalışma şartları.

Yukarıdaki şekilde yer alan ihtiyaçlar aşağıda açıklanmıştır (Ünlü, Eroğlu, Gökdağ, Ergüven, 2013:6, Gordon, 1997:23, Hatiboğlu, 1999:152, Keskin, 2008:27-28, Pekel, 2001:10-11, Güney, 2015:321).

- **Temel Fizyolojik İhtiyaçlar:** Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi motivasyon kuramının ilk basamağını temel fizyolojik ihtiyaçlar oluşturmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçları insanların biyolojik gereksinimleri oluşturmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar insanların yaşamlarını devam ettirmelerini sağlayan ihtiyaçlardır. Yeme, içme, uyuma, cinsellik, giyinme vb. ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlara örnek verilebilir. Fizyolojik ihtiyaçlar evrenseldir. Yan, dünyadaki tüm insanlar için geçerlidir.
- **Temel Güvenlik İhtiyacı:** Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ikinci basamağını temel güvenlik ihtiyaçları oluşturmaktadır. Maslow'a göre, insanların temel fizyolojik ihtiyaçları giderildikten sonra sıra güvenlik ihtiyaçlarının giderilmesine gelir. Yani kurama göre, insanın

karnı doyduktan sonra sıra güvenliğini sağlamaya gelmektedir. Fiziki tehlikelerden korunma, ekonomik güvence sağlama, iş güvenliğini oluşturma, emeklilik hakkı, hayat sigortası temel güvenlik ihtiyaçlarının kapsamında değerlendirilir. İnsanın can ve iş güvenliği temel güvenlik ihtiyaçları olarak ifade edilmektedir.

- **Aidiyet ve Sosyal İhtiyaçlar:** Aidiyet ve sosyal ihtiyaçlar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin üçüncü basamağını oluşturur. Maslow'a göre insanların temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları giderildikten sonra sıra aidiyet ve sosyal ihtiyaçlara gelir. İş ve toplum yaşamında uyum ve dengenin sağlanmasında aidiyet ve sosyal ihtiyaçların etkisi çok fazladır. Bu ihtiyaçlar insanların ruhsal dengesinin sağlanmasında önemli rol oynarlar. Aidiyet ihtiyaçları insanların toplu yaşamda kabul görmeyi kolaylaştırır. Bu ihtiyaçlara, diğer insanlar tarafından kabul görme, bir gruba-topluma ait olma, yeni dostluklar kurma ve sevilme örnek verilebilir.
- **Statü ve Saygılık İhtiyacı:** Statü ve saygılık kazanma Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin dördüncü basamağını oluşturmaktadır. Saygı ve statü (farkına varılma, önemli sayılma yani takdir edilme, iş arkadaşlarından saygı bekleme) ihtiyaçları insanların ruhsal yapılarını güçlendiren ihtiyaçlardır. Çünkü her insan toplumsal ya da iş yaşamında takdir görme, başarıları açısından övülmeyi, bağımsız ve özgür hareket etmeyi ister. Takdir veya saygı görme ihtiyacının içeriğini, özgüven, başarıyla övünme ve başarının başkaları tarafından takdir edilmesi, bağımsız ve özgür olma gibi ihtiyaçlar oluşturmaktadır. Bireyler bu basamakta başarı elde etmeye, statü sahibi olmaya, yaptığı işi beğendirmeye çalışır
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Kendini gerçekleştirme basamağı, Maslow'un ihtiyaçlar basamağının son aşamasını oluşturmaktadır. İlk dört basamaktaki ihtiyaçları giderilen insanlar beceri, yetenek ve yaratıcılığını daha kolay ortaya çıkarabilir. Başka bir deyişle kendini gerçekleştirme ihtiyacı kişinin sahip tüm kapasitesini insanlığın yararına kullanması anlamına gelmektedir. İnsanın sürekli kendini geliştirmesi ve yenilemesi kendini gerçekleştirme basamağı içinde



değerlendirilebilir. Çok az insan kendini gerçekleştirme aşamasına gelebilir.

Maslow'a göre alt basamaktaki ihtiyaçlar tatmin edilmedikçe, üst basamaklardaki ihtiyaçlar insanı davranışlar yapmaya yönlendirmez. Ayrıca İhtiyaçlar ne kadar giderilirse insanlar da buna bağlı olarak davranışlar sergilerler. Maslow'a göre, giderilen ihtiyaçlar insanlar motive etmez daha çok giderilmeyen ihtiyaçlar insanları motive eder. Ayrıca giderilmeyen ihtiyaçlar insanları daha fazla gayret göstermelerine neden olur. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramında, bir insanın ortalama olarak temel fizyolojik ihtiyaçlarının % 85'ini, güvenlik basamağındaki ihtiyaçlarının % 70'ini, ait olma ve sosyal ihtiyaçlarının % 50'sini, saygınlık ihtiyaçlarının % 40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının ise, ancak % 10'unu tatmin edebileceği ileri sürülmüştür (Koçel, 2007:35, Güney, 2017:267).

Bu kuramı kısaca şöyle özetleyebiliriz. İnsanların davranışlarını anlamak için ihtiyaçlarının neler olduğunu çok iyi belirlemek gerekiyor. Çünkü ihtiyaçlar insanların davranışlarını yönlendirir önemli değişkenlerdir.

#### **2.7.2.2 Herzberg'in çift etmenler kuramı**

Çift etmenler kuramı Herzberg tarafından geliştirilen bir kuramdır. Herzber'e göre, iş yaşamında bazı çalışma koşullarının olmaması onlarda tatminsizlik yaratmakta ancak bu şartların var olması ise onları fazla motive etmemektedir. Motive etmeyen bu faktörler durum koruyucu (hijyen ya da sağlık faktörler) olarak adlandırılmaktadır. Herzberg'e göre iş yaşamında bazı faktörler de vardır ki bunların yokluğu hem insanlarda tatminsizlik hem de motivasyonsuzluk yaratmaktadır. Varlığı ise hem doyum hem de motivasyon yaratmaktadır. Durum koruyucu faktörler, çalışanları motive etmekten çok verilen işi ya da görevi yapmak için gereklidir. Eğer bu faktörler sağlıklı bir biçimde sağlanmazsa çalışanlar hoşnutsuz, tatminsiz ve gergin olurlar. Başka bir deyişle durum koruyucu faktörler, çalışanların motive olmaları için gereken şartları ve ortamı sağlarlar. Çalışanların motive olmaları ve yaptıkları işten tatmin duymaları için mutlaka motive edici şartların sağlanması gerekir. Durum koruyucu (hijyen ya da sağlık) ve motive edici faktörler aşağıda sıralanmıştır (Kökay, 2007:7, Eren, :405, Davis, 1988:67-68, Güney, 2015:366-367, Yılmaz, Eroğlu, 2008:48, Öztekin, 2010:159):

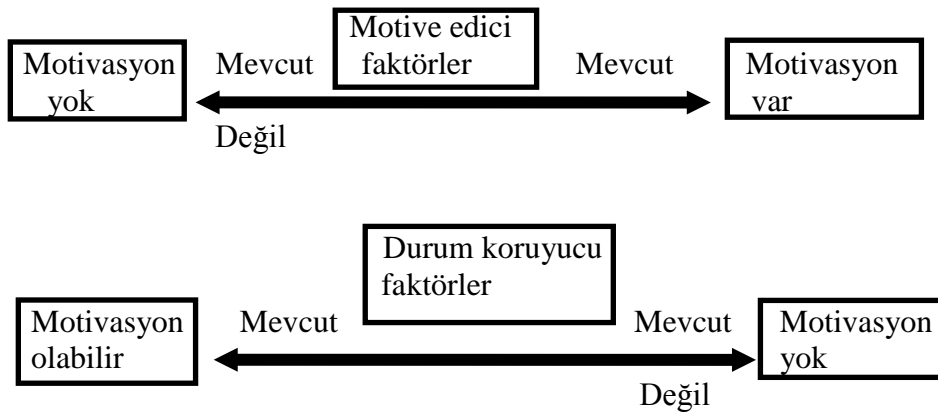
Durum Koruyucu (sağlık ya da hijyen) Faktörler Şunlardır:

- İşletmenin Politika ve Yönetimi,
- Yapılacak İşle İlgili Teknik Bilgi ve Gözetim,
- Çalışanlar Arası İlişkiler,
- İşgörenlerle Yöneticiler Arasındaki İlişkiler,
- İş Güvenliği,
- Verilen Ücret,
- Fiziksel Çalışma şartları,
- Kişisel Yaşama Saygı.

Motive edici faktörler şunlardır:

- Başarı,
- Takdir,
- İlerleme,
- İşin Kendisi,
- Gelişme İmkânı ve Sorumluluk.

Herzberg'in Çift Etmenler (Durum Koruyucu ve Motive Edici) Kuramını şematik olarak şöyle gösterebiliriz (Güney, Liderlik 2017:269):



**Şekil 2.3:** Herzberg'in Çift Etmenler (Durum Koruyucu ve Motive Edici) Kuramını

Çift etmenler kuramı için özet olarak şunları söyleyebiliriz. İş yaşamında çalışanları motive edebilmek için mutlaka güdüleyici faktörler kullanılmalı ve aynı zamanda işlerin sağlıklı yapılabilmesi için de durum koruyucu faktörler sağlanmalıdır.

### 2.7.2.3 McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı

İhtiyaçların öğrenme süreci sonucunda insanlar için önemli olduğu anlayışını içeren başarıma ihtiyacı kuramı McClelland tarafından geliştirilmiştir. Başarıma ihtiyacı kuramında daha çok birlikte olma, güç elde etme ve başarıma konularını üzerinde durulmuştur.

McClelland'ın göre, insanların en önemli ihtiyacı başarılı olmaktır. Dolayısıyla insanı en fazla motive eden faktör başarı ihtiyacıdır. Bu kuramın temelini oluşturan kavramların açıklaması aşağıda verilmiştir (Güney, 2018:323-324, Güney, 2016:367-368, Güney, 2015:269-270, Güney, 2018:280-282, Koçel, 2008:310, Baştemur, 2006:41, Ünlü ve diğerleri, 2013:9):

- Birlikte Olma İhtiyacı (İlişki Kuma İhtiyacı): Bu ihtiyaç, bir gruba dahil olma ve gruptaki diğer insanlarla ilişki kurup geliştirmeyi sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı güçlü olan insanlar başka insanlarla ilişki kurmaya ve geliştirmeye daha fazla önem verirler. İlişki kurma ve geliştirme insanlar arasındaki sorunları ortadan kaldırır ve ortamı başarı için uygun hale getirir.
- Güç Kazanma İhtiyacı: İnsanların güç kazanma isteğinin temelinde diğer insanlar üzerinde hakimiyet kurma vardır. Bu ihtiyacı fazla önemseyen insanlar, güç ve otorite alanlarını genişletmeye daha çok önem verirler. Elde ettikleri güç ve otorite sayesinde diğer insanları etkileri altına alırlar. Bu insanlar devamlı olarak sahip oldukları güç kaynaklarını elinde tutmak isterler.
- Başarılı Olma İhtiyacı: Bu ihtiyacı kuvvetli olan insanlar daha çok başarılması zor amaç ve hedefler belirlerler. Bunun nedeni ulaşılması zor olan amaçları gerçekleştirdiklerinde daha çok tatmin olurlar. Başarılı olmaya kendilerini adayın insanlar başarı için gerekli olan bilgi ve beceriyi elde etmek için çok çaba harcarlar ve sonuçta elde edip başarı olma yolunda elde ettikleri bilgi ve beceriyi kullanarak başarılı olurlar

İnsanlar aynı anda bu üç ihtiyacın etkisi altında olabilirler. Başka bir deyişle, bu üç ihtiyaç insanların davranışlarına aynı anda yön verebilirler. McClelland'a göre, insanlar çevreleriyle ilişki ve etkileşimde bulununca bu ihtiyaçlarının daha

çok farkına varırlar. Farkına vardığı ihtiyaçlarını gidermek için çok çaba sarf ederler ve sonuçta başarılı olurlar (Yücel, 2006:103). Bazen de bu ihtiyaçlardan bir diğerine göre daha baskın olabilir. O zaman kişi bu baskın olan ihtiyacını daha fazla önem vererek gidermeye çalışır. (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1997).

Başarı teorisi konusunda sonuç olarak şunları söyleyebiliriz. Başarı güdüsü, büyük amaçların belirlenmesine katkıda bulunur ve bundan dolayı insanlar daha çok çalışır ve başarılı olur. Başarı ise insanları mutlu eder. Mutlu olan insanlar daha fazla başarılı olmaya yönelirler.

#### **2.7.2.4 Alderfer'in v.i.g kuramı**

Alderfer, Maslow'un ileri sürdüğü ihtiyaçlar hiyerarşisi motivasyon kuramını daha sade hale getirmek için bu kuramı geliştirmiştir. Alderfer, Maslow'un beş basamaklı ihtiyaçları 3 ana gruba indirmiştir. Alderfer'in kuramına göre üç gruba ayrılan insan ihtiyaçları şunlardır (Çetinkanat, 2000:16-17, Şimşek, 1995:102, Güney, 2001:228, Yüksel, 2000:141, Robbins, 1998:174. (Erdem, 1997:72) McShane ve Glinow, 2003):

**Var Olma İhtiyacı:** V.İ.G. kuramındaki var olma ihtiyacı Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına, denk gelmektedir. İşletmeler tarafından belirlenen ücret ve fiziksel çalışma koşulları var olma ihtiyaçları olarak değerlendirilir. Var olma ihtiyaçları, ücret, kurumsal imkânlar, rahat bir çalışma ortamı ve iş güvenliği ile giderilebilir.

**İlişki Kurma İhtiyacı:** İlişki kurma ihtiyacı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki sosyal ihtiyaçlar ile statü sahibi olma ihtiyacına karşılıktır. İtibarlı imkânlar elde etme saygınlık ihtiyaçlarına, çalışma yaşamındaki insan ilişkileri ise ilişki kurma ihtiyaçlarını ifade eder. İlişki ihtiyaçları çalışma arkadaşları ve iş dışındaki insanlarla sosyal ilişkiler kurmakla giderilebilir.

**Gelişme ihtiyaçları:** Alderfer'in kuramındaki gelişme ihtiyaçları, Maslow'un saygınlık ihtiyaçlarından kendine saygı, güven duyma, başarılı ve özerk olma gibi içsel saygınlık faktörleri ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Çalışanların iş yaşamlarındaki kişisel gelişme ve yaratıcılıkları ile ilgili çabaları gelişme ihtiyaçlarının karşılığı olarak görülmektedir. Gelişme ihtiyaçları ise işin mücadele, özerklik ve yaratıcılık içermesiyle giderilebilir

İş yaşamında işgörenlerin var olma ve ilişki kurma ihtiyaçları tatmin edilmemiş dahi olsa gelişme ihtiyaçları onları motive edebilir. Alderfer'e göre, işgörenlerin alt basamaktaki ihtiyaçları giderilirse ancak o zaman üst düzey ihtiyaçlara yönelebilirler. Eğer üst basamaktaki ihtiyaçlar az doyurulduğunda işgörenlerde hayal kırıklığı yaşanır. O zaman işgörenler alt basamaktaki ihtiyaçlara daha çok istek duyarlar (Güney, 2015:324-325; Yüksel, 2000:141). Eğer çalışanların. Alt basamaktaki ihtiyaçlara geri dönülmesi istenmiyorsa üst düzeyde ihtiyaçlar mutlaka giderilmelidir.

Clayton Alderfer'in kuramında yer alan ihtiyaçları şematik olarak şöyle gösterebiliriz (Aamod, 1999:385, Certo, 1997:386, Luthans, 1985:203-204):

**Çizelge 2.3:** Alderfer'in İhtiyaçlar Basamağı

---

**Alderfer'in İhtiyaçlar Basamakları**

---

<b>1- Var Olma İhtiyacı</b>	<b>Alt Basamak</b>
<b>2- İlişki Kurma İhtiyacı</b>	<b>Orta Basamak</b>
<b>3- Gelişme İhtiyacı</b>	<b>Üst Basamak</b>

---

Bu kurama göre üç ihtiyaç grubu da aynı anda çalışanlar üzerinde motive edici bir güce sahiptirler (Robbins, 1998:175). Örneğin, çalışan hem ilişki hem de gelişme ihtiyaçlarının eksikliğini aynı anda duyması gibi.

Alderfer'in kuramını şematik olarak şu şekilde gösterebiliriz (Moorhead and Griffin, 1989:115, Güney, 2017:273, Levent Şimşek, 1995:103):



Şekil 2.4: Alderfer'in V.İ.G. Kuramı

### **3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, İŞLEVİ, BOYUTLARI VE TÜRLERİ**

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramının tanımı, önemi, işlevi, Örgütsel bağlılıkta etkili olan temel değişkenler, örgütsel bağlılığın göstergeleri, biçimleri, seviyeleri, örgütsel bağlılık konusunda yapılan sınıflamalar ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde durulacaktır.

#### **3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı**

Modern işletmelerde çalışan insanların dünyalarını anlayıp onlara göre bir çalışma ortamı ve şartları oluşturmak günümüzde sosyal bilimcilerin en çok çalıştığı konuların başında gelmektedir. Batı toplumlarında işletme sahipleri bu tür araştırmalara destek verirken geri kalmış ya da gelişmekte olan ülkelerde gerekli destek verilmemektedir. Sağlıklı çalışma ortamı ve şartları sağlanan işletmelerde çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının arttığı araştırmalarla doğrulanmıştır.

Herhangi bir şeye (objeye, amaca, göreve, işe ya da değere) bağlayan gücün bir ifadesi olan bağlılık kavramı ilk başlarda askeri, sosyal ve dini kurumlarda ele alınmıştır. Ancak işletmelerde sorunların artması ve giderek çözülememesi nedeniyle işgörenlerin, işlerine, yöneticilerine ve kurumları ile alanlar üzerinde de çalışmaların yapılması önem kazanmaya başlanmıştır. Özellikle de örgütsel bağlılık alanında çalışmalar yoğunlaşmıştır. Örgütsel bağlılık kavramı, ilk defa Whyte'in *Örgüt Adamı* (The Organization Man) makalesinde ele alınmıştır. Günümüzde örgütsel bağlılık hala üzerinde en çok yoğunlaşılan konuların başında gelmektedir. Özellikle örgütsel sosyoloji, örgütsel psikoloji, yönetim, kamu yönetimi, örgütsel davranış ve insan kaynakların yönetimi alanında çalışma yapanlar konuya daha çok ilgi göstermektedir (Singh, Gupta ve Venugopal, 2008:58, Dixit ve Bhati, 2012:36, WeiBo, Kaur ve Jun, 2010:12, Ghosh ve Swamy, 2014:4).

Sosyal bilimcilerin örgütsel bağlılık konusunda çok araştırma yapmalarının nedenlerinden bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Güney, 2017:276-277, Bayram, 2005:126, Ahmad ve Rainayee, 2013: 65):

- İş ortamında istenilen davranışlarla örgütsel bağlılığın çok ilişkili olması.
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma, işe geç gelme, isteksiz çalışma, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile olumsuz iş ilişkilerinin nedeni olarak, iş tatmininden daha çok etkili olmasının yapılan araştırmalarla doğrulanması.
- Verimlilik ve performansın örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunun araştırmalarla ortaya konulması. Örneğin, kurumlarına bağlılığı yüksek olan işgörenlerin düşük olanlara oranla daha verimli çalışmaları gibi.
- Çalışanların ve örgütün etkililiğinde örgütsel bağlılığının etkisinin fazla olması.
- Örgütsel fedakarlık, vatandaşlık, fedailik hata kabadayılıkla ilişkili olması. Örneğin, örgütsel bağlılığı yüksek olan bir çalışanın kurumuna laf söyletmemesi hata kavgaya etmeyi göze alması gibi.

Örgütsel bağlılık konusunda çok araştırma ve inceleme yapılmıştır. İnceleme ve araştırma yapan bilim adamları elde ettikleri verilere dayanarak örgütsel bağlılığı kendi düşünce ve anlayışlarına göre farklı tanımlamışlardır. Bu nedenle örgütsel bağlılığın tanımı konusunda tam bir fikir birliğine varılamamıştır.

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Örgütsel bağlılık çalışanın kendini kurumu ile birlikte ifade etmesi, örgütün amaçları ile kendi amaçlarını bir bütün olarak görmesidir (Meyer ve Allen, 1991:61).
- Örgütsel bağlılık, işgörenin içinde yer aldığı kurumu olumlu değerlendirmesine bağlı olarak örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket etmesi sürecidir (Aktay, 2010:30-35).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların belirlenmiş kurumsal amaç ve hedefler doğrultusunda hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır (Wiener, 1982:42, Güney, 2018:277).
- Örgütsel bağlılık, iş yaşamında işgörenlerin örgütle bütünleşmesi ve örgütteki rolünü benimsemesine bağlı olarak yüksek performans sergilemesi, yöneticilerin yetkisini kabul etmesi ve kurum ve kendi çıkarı



için beklenen davranışları sergilemesi sürecidir (Ahmad, Rainayee, 2013:65-71).

- Örgütsel bağlılık, işgörenlerin zorlama olmadan kurumun amaç ve değerlerini benimsemesi, kurumsal yapı ile özdeşleşmesi ve kurumun başarısı için çaba sarf etmeye istekli ve arzulu olmasıdır (Smadov, 2006:63).
- Çalışanların herhangi bir maddi kaygıları olmadan çalıştıkları kurumda kalma isteğine bağlı olarak örgütün amaç ve değerleriyle bütünleşmesidir (Gaertner and Nollen, 1989:975).Güney, 2018:277-278).
- Örgütsel bağlılık, işgörenlerin kurum ve kurumun amaç ve hedefleri ile bütünleşmesi ve kurumdaki varlığını devam ettirme arzusudur (Robbins, 2002:143).
- Örgütsel bağlılık, işgörenlerin, örgütle ilişkilerini tanımlayan ve örgütteki üyeliğin devamına ilişkin kararı içeren psikolojik bir durumdur (Meyer And Allen, 1997).
- Örgütsel bağlılık, işgörenlerin kurumsal değerleri, inançları, özümseme gayreti ve belirlenmiş olan örgütsel amaç ve hedeflere uyum gösterme seviyesidir (O'Reilly ve Chatman 1986).
- Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanma, örgüt amaçları için yoğun ve gönülden gayret sarf etme ve örgütte kalmaya yönelik kuvvetli bir istek duyma sürecidir (Mowday and Porter, Steers, 1982:20-43)

Yukarıda sıraladığımız tanımları dikkate alarak örgütsel bağlılığı kısaca şöyle tanımlayabiliriz. Örgütsel bağlılık, örgüte ait her şeyi gönül rahatlığı ile benimseme sonucu kendini o örgüte ait olduğu ile ilgili psikolojik bir durumdur.

### **3.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Örgütsel yapı, süreçleri ve çalışanları konusunda birçok inceleme ve araştırma yapılmıştır. Yapılan inceleme ve araştırmalar neticesinde en önemli konunun örgütsel bağlılık olduğu anlaşılmıştır. Çünkü kuruma bağlılık oluşmuşsa verimlilik ve örgütsel vatandaşlığın oluşması da kolaylaşır. Bu durum örgütün uzun ömürlü olmasını önemli derecede etkiler.

İşletme sahiplerinin, yöneticilerin ve bilim adamlarının hem yöneticiler, hem de davranış bilimcilerinin örgütsel bağlılık konusuna bu kadar önem vermesinin nedenlerinden biri, çalışanların iş devir hızının devamsızlık oranlarının ve işini sevmemenin belirlenmesinde iş tatmini ve örgütsel davranışa ilişkin diğer değişkenlere göre daha net neticeler vermesidir (Ghosh ve Swamy, 2014:5, Cohen ve Lowenberg, 1990: 1016).

Çalışanların kuruma bağlılığının sağlanması çalışanların moral ve motivasyonları açısından çok önem arz etmesi nedeniyle sosyal bilimciler ve işletme sahipleri konu üzerinde günümüzde daha fazla durmaya başlamışlardır.

Örgütsel bağlılığın önemi, çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından ele alınıp açıklanacaktır.

### **3.2.1 Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından önemi**

Örgütsel bağlılığın öncelikle moral ve motivasyonun oluşmasında pozitif yönde etkileri olması nedeniyle çalışanlar açısından oldukça önemli bir konudur. Ayrıca örgütsel bağlılık çalışanların iş arkadaşları ile beraber olmayı ve örgütte daha uzun yıllar kalmayı arzulamaları bakımından da önemlidir. Örgütsel bağlılık, kurumda kalma isteğini yükselten bir değişkendir. Kurumda kalma isteği yüksek olan işgörenler örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda çok çaba sarf ederler. Bunun yanında kuruma katı sağlamak için kendilerini geliştirmeye daha fazla önem verirler. Örgütsel bağlılığın yüksek olması çalışanların performanslarının artmasına da önemli katkıları vardır.

Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından önemi konusunda son olarak şunu söyleyebiliriz. Örgütsel bağlılık çalışanlarda olumlu duyguların oluşmasına neden olmasından iş tatminini de arttırır.

### **3.2.2 Örgütsel bağlılığın yöneticiler açısından önemi**

Örgütsel bağlılık, yöneticiler açısından da önemi fazla olan bir konudur. Örgütsel bağlılık çalışanlarda olumlu duygular yaratması, kurumda kalma isteğini arttırması, moral, motivasyon ve performanslarını yükseltmesi nedeniyle çalışanlar yöneticiler için fazla sorun yaratmazlar. Moral ve motivasyonları yüksek olan işgörenlerin yöneticiler ile olan ilişkilerinde de sorun yaşamazlar. Kurumuna bağlı olan işgörenler yöneticilerin talimatlarını isteyerek

yerine getirirler. Başka bir deyişle yöneticileri ile fazla sorun yaşamazlar. Yöneticilerin örgütlerine bağlı olan insanları yönetmeleri ve motive etmeleri kolaydır.

Örgütsel bağlılığı düşük olan işgörenler, yöneticiler için büyük sorunlar yaratırlar. Örneğin, işe geç gelirler, çalışma arkadaşları geçinemezler, işlerine gereken önemi ve dikkati vermezler. Kısacası bu tür işgörenler yöneticiler için devamlı sorun yaratırlar. Yöneticiler de zamanlarının çoğunu bu sorunları çözmeye harcarlar. Bu durum hem zaman hem de maddi kayıplara neden olur. Başka bir deyişle yöneticiler, sorunlu çalışanlarla uğraşmaktan örgütün çok önemli faaliyetlerine fazla zaman ayıramazlar.

### **3.2.3 Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemi**

Tüm işletmeler çalışanlarının kuruma bağlılıklarının çok yüksek olmasını arzu ederler. Çünkü kuruma bağlılıkları yüksek olan işgörenler işletmeye sorun yaratmazlar. İşletmelerin temel amacı, belirledikleri amaç ve hedeflerine kısa sürede, sorunsuz ve düşük maliyetlerle ulaşmak isterler. Bu da ancak bilgili, becerikli, yetenekli ve çalışmaya arzulu ve örgütüne bağlı olan elemanlarla mümkündür. Bu nedenle her işletme örgütsel bağlılıkları yüksek olan işgörenlerle çalışmak ister. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenleri devamlı kontrol etmek ya da denetim altında tutmaya ihtiyaç yoktur. Çünkü bu tür çalışanlarda sorumluluk bilinci gelişmiştir. Başka bir deyişle kuruma bağlılıkları yüksek olan işgörenler işletmelere fazla masraf çıkarmazlar.

Örgüte bağlılıkları düşük olan işgörenler işletmelerin amaç ve hedeflerine kendilerini adanmazlar işe geç gelirler, işlerini istenilen kalitede ve zamanda yapmazlar, çalışma arkadaşlarının çalışmalarına engel olmaya çalışırlar ya da işten ayrılır. Tüm bunlar işletmenin, verimliliğini azaltır ve uzun süre varlığını devam ettirmesini tehlikeye sokar. Bu işgörenleri devamlı kontrol etmek ya da denetim altında tutmak gerekir. Denetim ve kontrol sistemi ise işletmelere büyük masraflar çıkarır.

Örgütsel bağlılık, işletmelerin gelişmeleri, varlıklarını uzun süre devam ettirmeleri, amaç ve hedeflerini sorunsuz gerçekleştirmeleri için oldukça önemli bir konudur. Bu nedenle işletmelerin çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırma faaliyetlerine gerekli önemi vermeleri gerekmektedir.

Örgütsel etkinliği olumlu yönde etkileyen işğören davranışları ile kurumsal bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu yapılan araştırmalar doğrulamıştır. Yine örgütsel bağlılıkları yüksek olan işğörenlerin tahmin edilemeyen olaylara daha kolay uyum sağladıkları araştırma verileri ile desteklenmiştir (Dixit ve Bhati, 2012: 40).

Sonuç olarak şunları söyleyebiliriz. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ne kadar yüksek olursa işletmelerin masrafları da o oranda az olur. Örgütsel bağlılık ne kadar düşük olursa da işletmelerin masrafları o oranda yüksek olur. Örgütsel bağlılık, işletmelerde devamlılık, istikrar ve değişimlere çabuk uyum sağlama, kaliteli mal ve hizmet üretme, verimli çalışma ve işletmeye rekabet avantajı sağlama gibi yararları vardır.

### **3.3 Örgütsel Bağlılığın İşlevleri**

Örgütsel bağlılığın hem işletmeler hem işğörenler, açısından bazı temel işlevleri vardır. İşletmeler açısından en önemli işlevi, işletmenin iç huzurunu oluşturması, yöneticiler, çalışanlar ve çalışma arkadaşları arasında sağlıklı ilişki ve iletişimin sağlanması sayesinde işletmenin etkinliği ve verimliliğini sağlamasıdır. Ayrıca örgütsel bağlılık anlayışı içinde olan çalışanların kaliteli mal ve hizmet üretmesi sayesinde işletmeler yok edici rekabet ortamında daha fazla pazar payına sahip olurlar. Örgütsel bağlılık sayesinde piyasada pay sahibi olan işletmelerin çok kazanmalarından dolayı yeni yatırımlar yapabilirler ve uzun süre varlıklarını devam ettirebilirler.

Örgütsel bağlılığın temel işlevlerinden bazılarını şöyle sıralamak mümkündür:

- İşletmelerin kaliteli mal ve hizmet üretmesini sağlar.
- İşletmelerin pazardan daha fazla pay almalarını sağlar.
- İşletmelerin yeni yatırımlar yapmalarını sağlar.
- İşletmelerin etkinliği ve verimliliğini artırır.
- Çalışanların işe devamsızlıklarını azaltır.
- Çalışanların işten ayrılmalarını azaltır.
- Sorunsuz bir çalışma ortamı sağlar.
- Yöneticiler, çalışanlar ve iş arkadaşları arasında sağlıklı iletişimi sağlar.

- İşletmelerin belirledikleri amaç ve hedeflerine kısa sürede varmalarını sağlar.
- İşletmelerde ekstra masrafların çıkmasını engeller vs.

Örgütsel bağlılığın temel işlevleri konusunda son olarak şunu söyleyebiliriz. Örgütsel bağlılık sayesinde işletmeler ve işgörenler istenilen sonuçları alırlar.

### 3.4 Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılığın boyutları konusunda bilim adamları farklı terimler kullanmıştır. Örneğin, Penley ve Gould, özdeşleşme boyutunu ahlaki bağlılık, Angle ve Perry ise değer bağlılığı terimlerini kullanmaları gibi. Örgütsel bağlılık konusunda bilim adamları birden fazla boyut kullanmışlar. Bu nedenle bu dönem çok boyutlu dönem olarak adlandırılmıştır. Çoklu dönemin önde gelen bilim adamları, Meyer ve Allen ile O'Reilley ve Chatman'dır. En çok kabul gören boyut ayrımı Meyer ve Allen tarafından geliştirilmiştir(Krishna, 2008:34-35).

Biz burada O'Reilley ve Chatman ile Kelman'ın ileri sürdüğü örgütsel bağlılık boyutlarını ele alıp açıklayacağız. Bu bilim adamları örgütsel bağlılığın temel boyutları olarak şunları ileri sürmüşlerdir. Örgütsel bağlılığın temel boyutları, uyum, değer ve içselleştirmedir. (O'Reilly and Chatman, 1986:492-499, Güney, 2015:279-280).

**Örgütsel Bağlılığın Uyum Boyutu:** İş yaşamında çalışanlar farklı boyutlarda örgütlerine bağlılık gösterirler. Bu farklı boyutlardan biri uyum boyudur. Bu boyutta işgörenler örgütlerine gönülden bağlı değillerdir.

Çalışanların kurumsal yaşama uyum sağlamaları bir zorunluluktur. Bu zorunluluğun bilincinde olan birçok yönetici işlerin iyi ve zamanında yapılması için çalışanları üzerinde sıkı denetim uygularlar. Bu sıkı denetimden dolayı çalışanlar kurum ve yöneticisine gönülsüzce bağlılık davranışları sergilerler (Güney, 2015: 279). Bu şekildeki bağlılık uyum bağlılığı olarak adlandırılır. Kısaca belirtecek olursak, çalışanın kuruma ve yöneticiye uyumu zorunluluk sonucudur.

İş yaşamında işgörenler tutum ve davranışları geçerli ve ortak olan inanç ve değerler sebebiyle değil de yalnızca ödül, ücret, maaş almak amacıyla

gerçekleştirebilirler. Başka bir deyişle çalışanlar ücret ve terfi gibi belirli ödülleri almak için istenilen tutum ve davranışları sergilemektedir. Sergilenen bu tutum davranışlar nedeniyle oluşan bağlılığa uyum bağlılığı denir (Güney, 2015:279, O'Reilly and Chatman, 1986:493). Kısaca uyum boyutu, ödüllere dayalı bir yüzeysel bağlanmadır.

Çalışma hayatındaki bütün insanlar kurumlarına bazı ödüller almak, yüksek statü elde etmek ya da ceza almamak için gayret sarf eder. Bu durumdaki çalışanların kurumlarına bağlılıkları görüntüde bağlılıktır. Bu şekildeki bağlılığın temelinde işini kaybetmeme vardır. Bu nedenle bu bağlılığa uyum bağlılığı denir.

Sonuç olarak şunları söyleyebiliriz. Çalışanların maddi, manevi ödüller almak ya da çeşitli avantajlar elde etmek için tutum ve davranışlar sergilemelerinden kaynaklanan bağlılığa uyum bağlılığı boyutu denir. Bu boyutta çalışanlar kurumun belirlediği tutum ve davranışları gönülden ve benimseyerek yapmazlar. Kurumda kalmak için yaparlar.

- **Örgütsel Bağlılığın Değer Boyutu:** Örgütsel bağlılığın diğer bir boyutu da değer uygunluğu boyutudur. Değer uygunluğu boyutu uyum boyutuna göre daha gönülden olan bir bağlılık boyutudur.

Örgütsel bağlılığın değer uygunluğu boyutu, çalışanın kurumu ile hem memnun edici hem de tatmin sağlayıcı bir bağ kurmak ve bu bağı sürekli kılmak amacıyla oluşmaktadır. Bu boyut kapsamında yer alan çalışanlar kurumun bir parçası olmaktan memnun duymakta ve işletmenin değer ve inançlarına gönülden bir bağlılık hissetmektedirler (O'Reilly and Chatman, 1986:493).

Değer uygunluğu boyutunda çalışanların tutum ve davranışları ile kurumun değer ve inançlar arasında bir uyumluluk söz konusudur. Çalışanlar bu uyumluluktan dolayı örgüte uygun tutum ve davranışlar sergilerler. Bu şekilde oluşan bağlılığa değer uygunluğu boyutu denir. Bu boyut, işgören ve örgütsel değer uyumuna dayanan bir bağlılıktır.

Çalışanların yakın olma istekleri ve ilişkileri neticesinde oluşan bağlılığa değer uygunluğu boyutu denir. Eğer iş yaşamında işgörenler, isteyerek ve içten kabul ederek çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile ilişki kuruyorsa bağlılığın değer

uygunluğu boyutu pozitif yöndedir diyebiliriz. Değer uygunluğu boyutu kapsamında yer alanlar hem mutlu hem de huzurlu olurlar (Güney, 2015:280).

Değer uygunluğu (özdeşleşme) boyutu neticesinde çalışanlarda bağlılık duyguları çok geliştiği için kolay kolay işten ayrılmazlar ve örgütün bir parçası olarak kalmaya devam ederler.

- **Örgütsel Bağlılığın İçselleştirme Boyutu:** İş yaşamındaki bütün çalışanların arzu ve istekleri kendi değer ve inançları ile kurumun değer ve inançlarının uyumlu olmasıdır. Eğer uyumlu ise mutlu ve huzurlu olurlar. Bu durum onların iş yapmalarına da yansır.

Örgütsel bağlılığın üçüncü temel boyutu içselleştirmedir. İçselleştirme boyutunda çalışanların kişisel değerlerinin kurumsal değerlerle çok uyumlu olmasıdır. Bu boyutta işletmenin değer sisteminin, çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi söz konusudur. Ancak bu etkide baskı söz konusu değildir. İçselleştirme boyutunda uyumluluk çalışanları çok mutlu etmekte ve çalışanların örgütte kalmalarını daha istekli hale getirmektedir (Chatman, 1991:459-484).

Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu, çalışanların ve kurumsal değerlerin uyumu sonucu oluşan bir bağlılıktır, Kurumun ve çalışanların değerlerinin aynı veya çok uyumlu olması durumunda içselleştirme boyutu ortaya çıkmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu, örgütsel inançların bir işlevi olarak oluşmaktadır. Bu nedenle içselleştirme boyutu iki temel inancı içeriğinde barındırmaktadır. Birinci inanç, çalışanların sadakatini ifade eden kişisel inançtır. Başka bir deyişle çalışanların, örgüte bağlı olmanın doğru bir davranış olduğuna inanmasıdır. İkinci inanç ise, örgütün amaç, hedef, misyon, politikaları ve iş yapma işlemleri ile uyumlu olan ve çalışanlar tarafından içselleştirilmiş inançtır (Wiener, 1982:418-428).

Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutunda, çalışanlar, işletme ile arasındaki değer uyumunun da ötesinde örgüt ile arasında bir bağlılık oluşturmakta ve buna bağlı olarak da örgütte kalma isteği içinde olmaktadır. Bu boyuttaki bağlılık gönülden gelen bir bağlılıktır (Ahmad and Rainayee, 2013:68, O'Reilly and, Chatman, (986:492-499).

İçselleştirme örgütsel bağlılık boyutunu kısaca şöyle özetleyebiliriz. İçselleştirme boyutu, çalışanların tutum, davranış, değer ve inançları ile örgütün değer ve inançlarının birebir uyuşmasıdır. Bu boyutta çalışanlar tüm benliği ile kurumlarına bağlıdırlar.

Örgütsel bağlılığın yukarıda ifade edilen boyutlar konusunda şunları söyleyebiliriz. Değer uygunluğu (özdeşleşme) ve içselleştirme boyutunda kuruma bağlılık hisseden çalışanlarda örgüte ait olma ve bunu devam ettirme isteği yüksektir. Ama buna karşılık uyum boyutundaki bağlılıkta çalışanlar sadece bir şeyler elde etmek için bağlılık davranışları sergilemektedirler. Bu nedenle bu boyutta olanların örgütte kalma istekleri yüksek değildir (O'Reilly ve Chatman, 1986:492-499).

İşe yeni başlayanlar daha çok uyum boyutunda örgüte bağlılık sergilerler. Çünkü bu boyuttaki bağlılıkta çalışanlar dışsal ödüllere dayalı bir bağlılık geliştirmektedir. Ama zamanla çalışanlar değer uygunluğu ya da içselleştirme boyutuna geçiş yapabilmektedirler.

### 3.5 Örgütsel Bağlılığın Türleri

Örgütsel bağlılık konusunda çalışmalar yapanlar örgütsel bağlılık çeşitleri konusunda farklı isimlendirmelerle değişik yaklaşımlar ileri sürmüşlerdir. Ancak örgütsel bağlılık türleri konusunda en çok kabul gören yaklaşım Meyer ve Allen tarafından ileri sürülmüştür. Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif olarak üçe ayırmışlardır. Bu örgütsel bağlılık türlerinin detaylı açıklaması aşağıda verilmiştir.

**Duygusal Bağlılık:** Duygusal bağlılık konusu son zamanlarda sosyal bilimcilerin daha çok dikkatini çekmeye başlamıştır. Üzerinde en çok durulan bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Çünkü duygusal bağlılık, çalışanların güçlü duygularla örgütlerine bağlılığı ifade etmektedir.

Duygusal bağlılık konusunda yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz.

- Duygusal bağlılık, çalışanların duyguları ve etkileşiminden kaynaklanan bağlılıktır. (Kanter, 1968:499-517).
- Duygusal bağlılık, kurumla kurulan bağ sayesinde örgütle özdeşleşme, ilgilenme ve üyeliğinden zevk alma sürecidir (Güney, 2015:290).



- Duygusal bağıllık, kurumsal amaç, hedef, değer ve inançları kabul etme, örgütsel amaç ve hedefler ulaşma sürecine katkıda bulunma ve odaklanmaya arzulu olma, örgütsel üyeliğini devam ettirmeye istekli olmaktır (Tufail et al., 2005:76).
- Duygusal bağıllık, çalışanların örgütle olan ilişkilerine yoğunlaşma, onların değer ve hedeflerinin kurumun değer ve hedefleriyle uyumlu olma sürecidir (**Nurses** ve **Oksay**, 2015:1-24).
- Duygusal bağıllık, işgörenlerin kurumlarına duygusal ilgisi, kurumları ile özdeşleşmesi ve kurumsal hedeflere katılımıdır (Ahmad ve Rainayee, 2013: 66).
- Duygusal bağıllık, çalışanların örgüte istekli ve arzulu katılımı, örgütle aralarında duygusal bir bağ oluşmasını ve örgütle özdeşleşmesidir (Allen ve Meyer, 1990:3).

Bu örgütsel bağıllık türünde duygusal bağıllık seviyesi çok yüksektir. Bu nedenle duygusal bağıllık seviyeleri yüksek olan çalışanlar bir zorunluluk ya da ihtiyaç duydukları için örgütte kalmazlar. Kendi gönül rızaları ve isteklerinden dolayı örgütte kalırlar. İşletmelerde duygusal bağıllığın gelişmesi örgütün ilke ve standartları daha kolay benimsenir ve kabullenir. Örgütün amaç ve hedefleri için daha çok çaba gösterilir.

Duygusal bağıllığın temelinde çalışanların arzu ve istekleri yer almaktadır. Bu nedenle duygusal bağıllık gönüllülük esasına dayanmaktadır. Duygusal bağıllık, örgüt ve çalışanlar arasındaki değer uygunluğundan ortaya çıkan bir bağıllık türüdür. Bu bağıllık türü, çalışanların kurumlarından memnun olmalarını sağlamasından dolayı çalışanlar kurumsal amaç ve hedefleri daha çok benimserler (Wiener,1982:423-424). Duygusal bağıllık türünde gerçekleştirilmesi gereken davranışlar bir zorunluluk sebebiyle değil, gönüllülük esasına göredir. İşgörenlerin kurumu ile özdeşleşmesi, alınacak kararlara katılması ve paylaşılan ortak değerlerin sonucu olarak duygusal bağıllık biçimi oluşmaktadır (Meyer, & David & Lynne & Laryssa, 2002:20-52).

Çalışanların bireysel özelliklerinden, işin yapısından ve işle ilgili tecrübeler duygusal bağıllığı etkileyen faktörlerden bazılarıdır. Duygusal bağıllık çalışanların verimliliğini, devamsızlığını ve işgören devir hızını etkilemektedir. Duygusal bağıllık psikolojik açıdan işgörenlerin yeterlilik duygularını yükselten

ve onların kendilerini iyi hissetmelerini sağlama özelliğine de sahiptir. Duygusal bağlılık aynı zamanda çalışanların iş tatminini de olumlu yönde etkiler (Alsiewi ve Agil, 2014: 38, Eisenberger, Fasolo, Davis-Lamastro, 1990:51, Dixit and Bhati, 2012:38, Demirel ve Göç, 2013:955).

Yönetimin temel işlevlerinden biri çalışanların duygusal bağlılıklarını yükseltecek tüm şartları sağlamaları gerekir. Çünkü örgütsel bağlılıkları yükselen işgörenler daha çok örgütlerine sahip çıkarlar.

### **3.5.1 Devam bağlılığı**

Çalışma yaşamında işgörenlerin hepsi seviyede ve oranda örgütlerine bağlılık göstermezler. Çünkü örgütler her çalışan için aynı önemde olmayabilir. Aynı şekilde çalışanların örgütlerdeki devamlılık istek ve arzuları da aynı değildir. Çalışanlar bağlılık düzeylerine göre örgütlerde kalmak isterler.

Örgütsel bağlılık türlerinden biri de devam bağlılığıdır. Devam bağlılığında çalışanların örgüte bağlılıklarında bir gönüllük söz konusu değildir. Bazı şartlara ya da imkanlara bağlı olarak çalışanlar örgüte bağlılık göstermektedirler. Bu şartlar ve imkanlar ortadan kalkınca çalışanların örgüte bağlılıkları da ortadan kalkabilir. Çoğunlukla örgüte devam bağlılığı duyan işgörenler, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptirler.

Devam bağlılığında işgörenlerin çalıştıkları kuruma bağlılıkları örgüte duyulan sadakatten değil, kurumdan ayrıldıklarında kaybedecekleri maddi ve manevi kayıplardır. Çalışanlar bu kayıpları göze alamadıkları için kurumda çalışmaya kendilerini zorunlu görüyorlar (Meyer and Allen, 1991:67)

Devam bağlılığı konusunda yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz.

- Devam bağlılığı, alternatif iş imkanlarına oranla mevcut işinin sağladığı ekonomik menfaatlere ve avantajlara dayanan bir bağlılıktır (Eisenberger et al., 1990:51).
- Devam bağlılığı, çalışanların örgütle olan ilişkilerini ve örgüt üyeliğini zorunlu bir şekilde sürdürülmesi sürecidir (Meyer ve Allen, 1991:67). Devam bağlılığı, çalışanların işten ayrılmalar durumunda ortaya çıkacak

masraf ve maliyetleri ödeme zorunluluğundan kaynaklanan bir bağlılık türüdür (Dixit ve Bhati, 2012:39).

- Devam bağlılığı, çalışanların örgütte çalışmaları süresince yaptıkları yatırım ve maliyetleri dikkate alarak örgütte kalmaya kendilerini zorunlu hissetmeleridir (Mindy, 2006:646).
- Devam bağlılığı, çalışanların örgütte kalmanın sağlayacağı getiriler ve örgütten ayrılma durumunda oluşacak maliyetleri karşılaştırması sonucu ortaya çıkan bağlılıktır (Demirel ve Göç, 2013: 955).
- Devam bağlılığı, çalışanların kurumlarından ayrılmaları durumunda ödeyecekleri maliyetlerin yüksek olması nedeniyle örgüt üyeliklerini devam ettirmeleridir (Kaya ve Selçuk, 2007:180).

Devam bağlılığı konusunda yapılan bu tanımlara dayanarak şunları söyleyebiliriz. Devam bağlılığı, işgörenlerin kurumlarında kalmaları durumunda elde edecekleri yararları, ayrılmaları durumunda kaybedecekleri hakları dikkate almaları sonucu oluşan bir örgütsel bağlılık türüdür. Başka bir deyişle, devam bağlılığında, örgütte kalma ile ilgili nedenler, duygusal ve normatif bağlılık türlerine göre daha çok kişisel nedenlere dayanmaktadır. Kısaca, devam bağımlılığı, örgütle kalma ihtiyacını ifade eder ve olumlu örgütsel veya bireysel sonuçlarla ilişkisi yoktur.

### **3.5.2 Normatif bağlılık**

Örgütsel bağlılık türlerinden bir diğeri de normatif bağlılıktır. Normatif bağlılık çalışanların işe girmeden önce ve girdikten sonra oluşan örgütsel bağlılık kurallarından oluşan ve pozitif neticelerin nedeni olarak meydana gelen bir bağlılık türüdür (Güney, 2015:290). Normatif bağlılık, işgörenlerin çalıştıkları kurumda kalmak istemesinde bir ahlaki bir zorunluluk hissetmesi nedeniyle oluşan bir bağlılık türüdür.

Normatif bağlılık çalışanların kurumda kalmaya yönelik algıladıkları zorunluluğu ifade etmektedir. Bu zorunluluğun nedeni, işgörenlerin algıladıkları görev duygusu ve yükümlülüğüdür. Algılanan bu görev anlayışı ve yükümlülüğü çalışanları kurumda kalmaya zorlayan temel nedenlerin başında gelmektedir (Erdil ve Keskin, 2003:7-24, Allen, Meyer and John, 1990:1-18, Meyer and Allen, 1991:61-89). Normatif bağlılık, çalışanların kuruma bağlılık

ve sadakat eğilimlerine vurgu yapan bir bağlılık türüdür. Normatif bağlılık, örgütsel amaç, hedef, misyon ve politika ile tutarlılık arz eder. Normatif bağlılık aynı zamanda çalışanlar tarafından kabullenilen inançları da kapsayan bir bağlılık türüdür (Wiener, 1982: 423-424).

Normatif bağlılıkla ilgili yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Normatif bağlılık, çalışanların, kurumda kalmayı bir mecburiyet ya da kabul ettikleri sorumluluklarından biri olarak görmeleri sonucu ortaya çıkan bağlılık türüdür (Tufail et al., 2005:77).
- Normatif bağlılık, çalışanların kişiyi kurumda kalmaya zorladığı ya da kişinin örgütte kalmaya ilişkin inancının yüksek olmasından doğan bir bağlılıktır (Stephens, 2004:398).
- Normatif bağlılık, çalışanların üyesi olduğu kuruma kendilerini borçlu hissetmeleri ve kuruma minnet duymaları sonucu olan bir bağlılık türüdür (Ünler, 2006: 96).
- Normatif bağlılık, kurumsal amaç ve hedefleri gerçekleştirmek amacıyla çalışanların ahlaki ve doğru davranışlar sergilemeye yönelik içselleştirilmiş baskı sonucu oluşan bir bağlılık biçimidir (Tufail et al., 2005:77).

Yukarıda normatif bağlılıkla ilgili yapılan tanımlardan şu sonucu çıkarabiliriz. Normatif bağlılıkta örgütsel bir diyet ödeme söz konusudur. Çalışanlar örgütün kendilerine sağladıkları imkanlar (staj, maaş, prim, emeklilik, izin, kişisel gelişime katkı sağlama vs.) nedeniyle örgütten bir türlü ayrılmak istemezler. Kısaca, normatif bağlılık bir nevi ahlaksal bir bağlılık gibidir diyebiliriz.

İş yaşamında çalışanlar kendilerine karşı sergilenen pozitif tutum ve davranışlar nedeniyle iş arkadaşlarına, yöneticilerine, işverenlerine ya da kurumlarına karşı kendilerini borçlu hissedebilirler veya minnet duyabilirler. İşte bu borçlu hissetme ve minnet duyma normatif bağlılığı güçlendirir ve bundan dolayı çalışanlar daha fazla örgütte kalmak isteyebilirler (Ghosh ve Swamy, 2014: 6). Normatif bağlılık, çalışanların örgüte olan borçlarını ödemelerinden sonra ya azalır ya da tamamen son bulur (Yavuz, 2009:12-13).

Örgütsel bağlılık türleri hakkındaki genel bilgiler aşağıdaki çizelgede toplu olarak verilmiştir (Colquitt et al., 2015: 65).

**Çizelge 3.1: Örgütsel Bağlılığın Türleri: Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık**

<b>Örgütsel Bağlılık Çeşitleri</b>	<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>Normatif Bağlılık</b>
<b>Tanımı</b>	Duygusal sebeplerle kurumun üyesi olarak kalma isteği	Kurumdan ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında ve bilincinde olma ile kurumun üyesi olarak kalma isteği	Zorunluluk hissetme sebebiyle kurumun üyesi olarak kalma isteği
<b>Çalışanların Kurumda Kalma Sebepleri</b>	Duygusal sebepler (iş arkadaşlarına ilişkin duygular, kurumun ortamı veya kültürü, görevi yerine getirmenin verdiği keyif vb.)	Maliyete dayanan sebepler (maaş, ek ücret ve haklar, terfi, aileyi geçindirme endişesi vb.)	Zorunlu sebepler (yöneticiye, iş arkadaşına ya da kuruma karşı borçlu olma duygusu vb.)
	Çalışanlar istedikleri için	Çalışanların ihtiyacı olduğu için	Çalışanların kalması gerektiği için

### **3.6 Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri, Seviyeleri, Etkileyen Temel Faktörler Ve Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Sınıflamalar**

#### **3.6.1 Örgütsel bağlılığın göstergeleri**

İş yaşamında çalışanların kurumlarına bağlılıklarını belirleyen birçok gösterge mevcuttur. Bu göstergeler örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda belirlenmiştir.

Çalışanların örgütlerine ne kadar bağlı olduklarını belirlemek amacıyla tespit edilen göstergelerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Somuncu, 2008:31, Bülbül, 2005:5, Yılmaz ve Eroğlu, 2012:113-114, Albayrak, 2007:58):

##### **3.6.1.1 Örgütün temel amaç, hedef ve değerlerini kabullenme**

İş yaşamında çalışanların kurumlarına bağlılıklarını ölçmede etkili olan göstergelerden biri üyesi olduğu örgütün amaç ve değerlerini bireyin örgütüne

olan bağıllığını ölçen en önemli göstergelerden biri onun çalıştığı örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimseme derecesidir. Çalışanlar örgütün amaç, hedef ve değerlerini ne kadar fazla benimserse o oranda örgütüne olan bağıllığı da yüksek olur. Aksi durumda örgütüne olan bağıllığı düşük olur. Bu da örgütte bazı sorunların ortaya çıkmasına neden olur. Örneğin, işe geç gelme, işini istenilen biçimde yapmama, iş arkadaşları ve yöneticileri ile sorunlar yaşamaması gibi.

Temel amaç, hedef ve değerler kurum kültürünün önemli öğeleridir. Bu nedenle kurum kültürü, aynı zamanda çalışanların örgütlerine ilişkin inanç, tutum ve değerlerin oluşmasını sağlayan önemli bir faktördür. Sahip olunan değer ve inançlar çalışanların tutum ve davranışlarını değerlendirmelerinde önemli kıstaslardır. Aynı zamanda bu kıstaslar çalışanların kurumları ile bütünleşmesini de sağlayan ölçütlerdir.

### **3.6.1.2 Kurumsal özverilerde bulunma**

Çalışma yaşamında örgütsel bağıllığın en belirgin göstergelerinden biri çalışanların kurumları için özveride bulunmalarıdır. Çalışanların kurumları için özveride bulunması demek, kısa sürede belirlenen kurumsal amaç ve hedeflere ulaşmak demektir. Kurumsal özveride bulunmak çalışanların her hangi bir kişisel menfaat ve fayda düşünmeden çalışmalarıdır. Gerçekten kurumuna gönülden bağlı olan işgörenler bireysel çıkarlarını düşünmeden tereddütsüz özveride bulunurlar.

### **3.6.1.3 Kurum üyeliği için istekli olma**

Önemli bir kurumsal bağıllık göstergesi de örgüt üyeliği için istekli ve arzulu olmaktır. Kurum üyeliği için istekli ve arzulu olmak demek, çalışanların içinde yer aldıkları örgütten çok memnun olmaları demektir. Ancak şunu belirtmekte yarar vardır. Çalışanların kurumlarından memnun olmaları örgütün kendilerine verdikleri ve kattıkları ile yakından ilişkilidir. Eğer kurum çalışanlarına ne kadar iyi davranırsa çalışanlar da o oranda kurumda kalmak isterler.

### **3.6.1.4 Kurumla bütünleşme ve kurumu özümseme**

Çalışanların kurumlarını özümseme ve bütünleşmede kurumsal bağıllığın bir göstergesidir. Çalışanlar kurumlarını ne kadar özümser ve kurumu ile bütünleşirse o oranda kurumuna bağıllık sergiler. Kurumunu özümseyen ve

kurumu ile bütünleşen çalışanlar, oluşacak yeniliklere, değişikliklere, yöneticilerin verdikleri görevlere ve talimatlara karşı gelmezler. Hatta verilen kararlar çalışanları çok tatmin etmezse bile bu kararların gereğini yine de yerine getirirler.

### **3.7 Örgütsel Bağlılık Seviyeleri Ve Sonuçları**

Çalışma yaşamında işgörenlerin örgütlerine karşı geliştirdikleri örgütsel bağlılığının seviyeleri aynı değildir. Hatta ger işletmedeki örgütsel bağlılık seviyeleri de aynı değildir. Örgütsel bağlılık seviyelerinin sonuçları da aynı değildir. Yani farklıdır. Örgütsel bağlılık seviyeleri düşük, orta ve yüksek olmak üzere üçe ayrılır. Örgütsel bağlılık seviyeleri ve bunların sonuçları aşağıda detaylı açıklanmıştır (Dikmen, 2012:160, Liu et al., 2006: 67, Randall, 1989: 461-466, Somuncu, 2008:41, Tufail et al., 2005:81-84, Manetje, 2009:47-48).

#### **3.7.1 Düşük örgütsel bağlılık seviyesi ve sonuçları**

İşletmelerde düşük örgütsel bağlılığın olması çalışanların, örgütsel amaç, hedef, değer ve inançları kabul etmemesi ve işletmede kalmak için gayret sarf etmemesidir. Düşük örgütsel bağlılık içerisinde yer alan işgörenlerin bağlılıkları devam bağlılık boyutundadır. Başka bir deyişle, çalışanlar işletmeyi benimsemiyorlar ama mecburiyetten yani görünürde örgüte bağlılık gösteriyorlar. Dolayısıyla ellerine imkan geçince kurumunu değiştirebilirler.

Düşük örgütsel bağlılığın çalışanlar ve işletmeler açısından hem dolaylı olarak olumlu hem de olumsuz sonuçları olabilir.

Düşük örgütsel bağlılığın dolaylı olarak olumlu sonuçlarından bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Düşük örgütsel bağlılık içerisinde olan işgörenler daha yaratıcı (özellikle yeni iş bulmada) düşünebilirler ve yenilik arayışı içerisinde olabilirler. Başka bir deyişle, düşük örgütsel bağlılık bazen yaratıcılık ve yenilik arayışının kaynağı olabiliyor.
- Düşük örgütsel bağlılık düşüncesi içinde olan işgörenler, çoğunlukla işini değiştirme düşüncesi içinde olurlar. Örgütünden hoşnut olmayan ya da zarar veren işgörenlerin işten ayrılmalarına

ortam hazırlaması nedeniyle düşük örgütsel bağlılık olumlu kabul edilebilir.

- Düşük örgütsel bağlılık seviyesi, verimsiz işgörenlerin işten ayrılmalarına ortam hazırlayabilir. Bu durum verimli çalışanların moral ve motivasyonunu artırabilir.
- Düşük örgütsel bağlılık seviyesi örgüte zarar veren ya da verimsiz işgörenlerin işten ayrılmalarına katkıda bulunur. Bunun sonucunda işten ayrılanların yerine daha yetenekli ve kapasiteli işgörenler işe alınabilir.

Düşük örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçlarından bazıları şöyle sıralayabiliriz:

- Yöneticiler çoğunlukla kurumu ile özdeşleşen ve güvenilir kimseleri terfi ettirirler. Dolayısıyla düşük örgütsel bağlılık düşüncesi içinde olanların terfi etmeleri bu yolla ortadan kalkmış olur.
- Düşük örgütsel bağlılık düşüncesi içinde olan işgörenlerin tüm enerjilerini örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşmemesi yönünde kullanmaları da olumsuz bir sonuçtur.
- Düşük örgütsel bağlılık seviyesi, yüksek devir hızına yol açar.
- Düşük örgütsel bağlılık seviyesi çalışanların devamsızlık yapmalarına ve işe geç kalmalarına neden olabilir.
- Düşük örgütsel bağlılık seviyesi, çalışanların istekli çalışmamalarına neden olabilir.
- Düşük örgütsel bağlılık seviyesi çalışanlarda örgüte karşı sadakatsizlik duygularının gelişmesine yol açabilir.
- Düşük örgütsel bağlılık seviyesi çalışanların suça bulaşmalarına (zimmete para geçirme vb.) da yol açabilir.
- Düşük örgütsel bağlılık seviyesi, işgörenlerin işle ilgili fazla sorumluluk almamalarının da neden olabilir.



Yukarıda sıraladığımız bütün bu olumsuz sonuçlar işletmelerin hem maddi hem de manevi kayıplar yaşamalarına neden olabilir. Örneğin, örgütün itibarını, otoritesini, gelirini ve müşterilerinin güvenini kaybetmesine de yol açması gibi.

### **3.7.2 Orta örgütsel bağlılık seviyesi ve sonuçları**

İş yaşamında bazı işgörenler orta seviyede örgütlerine bağlılık gösterebilirler. Belki zamanla bu bağlılık yükselebilir. Belki de azalabilir. Bu bağlılık seviyesinde çalışanlar örgütün amaç, hedef, değer ve inançlarına orta seviyede kabul eder ve yine aynı düzeyde örgütte kalmak için çaba sarf ederler. Orta düzeyde bağlılık bu özellikleri ile daha çok normatif bağlılığa yakındır.

Orta seviyedeki örgütsel bağlılık, kurumun amaç, hedef, değer ve inançlarını tam olarak kabul et kabullenmeyi içermediğinden, çalışanlar işletme tarafından idare edilmeyi ya da sıkı denetim altına alınmayı kabul etmezler. Daha çok kendi varlıkları, inanç ve değerleri için çaba gösterirler. Başka bir ifade ile işgörenler genellikle, önemli gördükleri değerleri, inançları ve kuralları kabul eder, kendileri için önem arz etmeyen ya da kendileri için zararlı gördüklerini ise kabul etmezler.

Orta seviyedeki örgütsel bağlılık anlayışına sahip olanlar, düşük seviyedeki örgütsel bağlılık düşüncesine sahip olanlara nazaran daha çok örgütlerine sadık olurlar ve örgütlerine daha fazla yararlı olmaya çalışırlar. Orta düzeyde örgütsel bağlılık düşüncesine sahip olan işgörenlerde işten ayrılma ve işe geç gelme daha az görülür.

Örgüte orta seviyede bağlılık gösteren işgörenler kendilerine verilecek ek görev ve sorumlulukları kolay kolay kabul etmezler. Bundan dolayı orta düzeydeki bir örgütsel bağlılık işletmeler tarafından pek kabul edilmez.

Orta seviyede örgütsel bağlılık seviyesinde olan işgörenler, toplumun menfaatlerini örgütünkünden daha ön planda tutarlar. Bu durum onların örgütlerine olan sadakatini zayıflatabilir.

### **3.7.3 Yüksek örgütsel bağlılık seviyesi ve sonuçları**

Çalışma yaşamında bazı çalışanlar örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık gösterirler. Yüksek seviyedeki örgütsel bağlılık düşüncesi içinde olan işgörenler, örgütün amaç, hedef, değer, inanç ve normlarını benimsemeye daha

çok isteklidirler. Aynı zamanda kurum üyeliklerini devam ettirmek için daha çok gayret gösterirler. Bu nedenle yüksek örgütsel bağlılık seviyesi daha çok duygusal bağlılıkla yakından ilişkilidir.

Eğer çalışanlar kurumlarına bağlı ve sadık iseler, kurumlarda onlara karşı sadık davranırlar. İş yaşamında işletmeler çoğunlukla yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sergileyenleri terfi ettirmeye ve onları ödüllendirmeye daha çok meyillidirler. Yüksek örgütsel bağlılık düşüncesi içinde olan işgörenlere işletmeler daha fazla ücret ve ödül veriler.

Yüksek örgütsel bağlılık seviyesi, çalışanların kişisel gelişimlerini başka işlere girmelerini engelleyebilir. Aynı zamanda yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerini de azaltabilir.

Yüksek örgütsel bağlılık anlayışında olanlar işlerine ve kurumlarına fazla önem ve zaman verdiklerinden ailelerine ve kendilerine fazla zaman ayıramayabilirler. Bu durum aile ilişkilerinin bozulmasına, gergin ve stresli olmalarına yol açabilir.

Yüksek örgütsel bağlılık, çalışanların, değişime karşı direnç göstermelerine ve kurumun kural ve ilkelerine aşırı bağlı kalmalarına neden olabilir. Bu durum örgütlerin esnekliğini azaltabilir.

Yüksek örgütsel bağlılık içerisinde olanlara fazla güvenilmesi nedeniyle onların istenmeyen davranışlara yönelmelerine neden olabilir. Örneğin, kendi çıkarlarına göre hareket etmeleri, müşterileri aldatmaları gibi. Bu tür sapmalar işletmelerin itibarını zedeler, güvenilirliğini azaltır.

### **3.8 Örgütsel bağlılığı etkileyen temel faktörler**

Örgütsel bağlılık konusu her zaman yöneticilerin, işverenlerin ve bilim adamlarını ilgisini çekmiş ve önem arz etmiştir. Bu nedenle yöneticiler ve işverenler bilim adamlarının bu konuda yapacakları inceleme ve araştırmalara destek vermişlerdir. Verilen bu destek sayesinde bilim adamları örgütsel bağlılık konusunda çok araştırma yapmış ve yapmaya da devam etmektedirler. Yapılan inceleme ve araştırmalarda örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör bulunmuştur. Bu faktörlerden bazıları çalışanlardan, bazıları kurumdan bazıları da kurum dışından kaynaklandığı görülmüştür. Başka bir deyişle, örgütsel

bağlılığı etkileyen faktörleri, bireysel, örgütsel ve örgüt dışı olmak üzere üç gruba ayırılmaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler aşağıda detaylı olarak ele alınıp açıklanacaktır.

### **3.8.1 Bireysel faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler konusunda çok inceleme ve araştırma yapılmıştır. Ancak yapılan bu inceleme ve araştırmalardan elde edilen verilere göre, bireysel faktörler örgütsel bağlılığın oluşumunda etkilidir. Fakat bazılarının devamlılığı söz konusu değildir. Örneğin, yaş, cinsiyet, eğitim gibi faktörler, örgütsel bağlılığın oluşumunda etkisi olduğu ama bir devamlılık gösterecek kadar güçlü olmadığı yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır (Tufail et al., 2005:78).

Örgütsel bağlılığın oluşumunda etkili olan bireysel faktörler, çalışanların kendileri ve yaptığı işle ilgili taşıdığı özelliklerdir. Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler şunlardır (Hrebiniak, and Alutto, 1972, Adanalı, 2007:1-15, Peace, 1998:1-35, Cohen, Lowenberg, 1990:1015-1050, Kaur and Sandhu, 2010: 141-152, Culverson, 2002:27, Güney, 2006:36, Sürgevil, 2007:34, Solmuş, 2004:218, Mammadova, 2013:79, Chughtai and Zafar, 2006:43, Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz Serhat, 2009:80, Bülbül, 2005:30):

#### **3.8.1.1 Cinsiyet**

Örgütsel ağılığı etkileyen faktörlerden biri, cinsiyettir. Ancak yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında farklı sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan araştırmalar, kadın ve erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin farklı olduğunu göstermiştir. Örneğin, yapılan araştırmada, kadınların iş değiştirmenin daha maliyetli olduğunu düşünmeleri nedeniyle örgütlerine daha çok bağlı olduğu sonucu elde edilmiştir. Ancak yapılan başka bir araştırmada ise erkeklerin örgütsel bağlılıkları kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlar bize cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında değişken bir farklılık olduğunu göstermektedir.

### **3.8.1.2 Yaş**

Çalışma yaşamında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de yaştır. Yaş ile örgütsel bağlılık arasında yakın bir ilişki olduğu yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır.

Yapılan araştırmalarda yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın da arttığı sonucu elde edilmiştir. Çünkü yaş ilerleyen işgörenlerin iş tecrübelerinin artması, iş değiştirmelerinin zorlaşması ve emekliliklerine yaklaşmaları nedeniyle örgütlerine daha fazla bağlılık sergileyebilmektedirler. Kısaca yıllarını çalıştığı kuruma vermiş olan işgörenlerin işlerini bırakmaları oldukça zordur. Bu nedenle örgütlerine daha fazla bağlılık gösterebilirler.

Genç işgörenlerin yaşlılara nazaran kurumlarına daha az bağlılık gösterdikleri yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır. Bazı araştırmalar ise genç işgörenlerin daha fazla örgütsel bağlılık sergilediklerini doğrulamıştır. Bunun nedeni, gençlerin yeni bir işe girmeleri ya da uzun süre iş bulamamaları olabilir. Çalışanların çoğu iş yaşamının ilk yıllarında daha yüksek örgütsel bağlılık sergileyebilirler. Zamanla örgütsel bağlılık zayıflayabiliyor.

Sonuç olarak şunu söylemek mümkündür. Yaş örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli bir faktördür.

### **3.8.1.3 Medeni durum**

İş yaşamında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir başkası da medeni durumdur. Başka bir deyişle, çalışanların evli ya da bekar olmaları onların kurumlarına bağlılıklarını etkilemektedir.

Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda yapılan araştırmalarda, işgörenlerin medeni durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında az da olsa bir ilişki olduğunu doğrulamıştır.

Yapılan araştırmalarda evli olanların bekarlara oranla örgütlerine daha fazla bağlılık sergiledikleri sonucu elde edilmiştir. Buradaki bağlılık uyum düzeyindeki bağlılık özelliklerini taşımaktadır. Başka bir deyişle, evli olanların bağlılıklarında biraz mecburiyet söz konusudur. Çünkü evli işgörenler evli olmayanlara göre daha fazla maddi sorumluluk taşımaktadırlar. Başka ifade ile,

ailelerine bakmak mecburiyetindedirler. Bu mecburiyetten dolayı evli olan işgörenler kurumlarına daha fazla bağlılık göstermektedirler.

#### **3.8.1.4 Eğitim düzeyi**

Eğitim, işlerin yapılması için gerekli bir faktördür. Çünkü eğitim, işlerin yapılmasında, sağlıklı iletişimin kurulmasında, profesyonelce tutum ve davranışlar sergilenmesinde önemlidir. Kısaca eğitim seviyesinin yüksekliği işletmeler tarafından işe alınma sebeplerinden biridir.

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında olumsuz bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çünkü eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların iş değiştirmeleri kolaylaşmaktadır. Eğitim düzeyi düştükçe çalışanların iş değiştirmeleri zorlaşmaktadır. Bu nedenle eğitim düzeyi düşük olanların çalıştıkları kuruma bağlılıkları daha yüksek olabilmektedir.

#### **3.8.1.5 Hizmet süresi**

Çalışanların kurumlarına bağlılıklarında etkili olan bir faktörde hizmet süresidir. Hizmet süresi, çalışanların örgütlerine bağlılıklarında önemli bir rol oynar.

Çalışanların hizmet süreleri arttıkça kurumlarına yaptıkları yatırım da o oranda artmaktadır. Başka bir deyişle, çalışma süresi arttıkça çalışanların elde edecekleri kazancılar da artmaktadır. Çalışanlar bu kazançlarını kolay kolay kaybetmeyi göze almazlar. Bu durum onların kurumlarına daha çok bağlayabilmektedir.

Uzun süre aynı kurumda çalışanlarda psikolojik açıdan bir alışkanlık oluşmaktadır. Bu nedenle çalışanlar bu alışkanlıklarını kolay kolay vazgeçemezler. Bu alışkanlıklarından dolayı kurumlarına daha çok bağlanırlar.

Hizmet yılı fazla olanlar, işe yeni başlayanlara göre kurumları ile daha kolay bütünleşirler. Kurumu ile bütünleşenlerin kurumlarına olan bağlılıkları da yüksek olur. Hizmet yılı fazla olan çalışanlarda oluşan bağlılık duygusal örgütsel bağlılıktır. Çünkü duygusal örgütsel bağlılık hizmet yılı arttıkça ortaya çıkan bir bağlılıktır. Hizmet yılı arttıkça çalışanların kurumun değer ve inançlarını benimsemeleri daha kolaylaşmaktadır.

### **3.8.2 Örgütsel faktörler**

İş yaşamında çalışanların kişilik özellikleri ve onların yaptığı işle ilgili taşıdığı nitelikler örgütsel bağlılığın oluşmasında tek başına yeterli olmadığı yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır. Örgütsel bağlılığın oluşmasında bireysel faktörlerin yanında kurumsal faktörler de etkilidir. Başka bir deyişle, örgütün yapısal özellikleri, iletişim biçimi, kültürü, ödül sistemi, terfi imkanları, yönetim tarzı ve takım çalışması da örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili rol oynamaktadır.

Örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili olan kurumsal faktörlerden bazıları aşağıda detaylı olarak açıklanacaktır (Kaşlı, 2007:161, Perçin 2008, Aksoy, 2007:16-58, Mowday, Porter and Steers, 1982:32, Bingol 1998:82-84, Güney, 2015:184, Akyürek, Toygar, Şener, 2013:55-62, O'Reilly and Chatman, 1986:492-499, Kuyzu, 2007:58, Vasokolaei and Raadabadi, 2015:143-149, Peace, 1998:1-35, Gül, Oktay ve Gökçe, 2008:1-11, Chughtai and Zafar, 2006:44-45, Mammadova, 2013:80, Singh, Gupta and Venugopal, 2008:57-68, Ertürk, 2006):

#### **3.8.2.1 İşin yapısı**

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının oluşmasında işin yapısının etkisi fazladır. Çünkü işgörenlerin yaptığı iş onları her açıdan etkileyen bir faktördür. Çalışanların verimliliğinin, moral ve motivasyonlarının artmasında, devamsızlıkların ve işgören devir hızının düşmesinde işin yapısının etkili olduğu yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır.

Yapılan işin monoton olması ya da işin yapılanmaması çalışanların örgütlerine bağlılığını zayıflatan faktörlerdir. Monoton olan bir iş çalışanların sıkılmalarına neden olur. Sıkılan işgörenlerin örgütlerine bağlanmaları da zor olur. Bu nedenle yapılan işlerin monotonluktan kurtarılması gerekir (örneğin, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu gibi). O zaman çalışanlar işlerini severek yapacaklar ve canları sıkılmayacak. Canları sıkılmayan ve işlerini severek yapan işgörenlerin örgütlerine bağlılıkları da kolay olur.

İşin yapılanması durumunda çalışanlar işin nasıl yapılacağını bilmediklerinden moral ve motivasyonları düşer. Düşük moral ve motivasyonla çalışanların örgütlerine bağlanmaları zor olur. Bu nedenle yöneticilerin işleri

yapılandırmaları gerekir. Yani kimin hangi işi ne zamanda, nerede ve nasıl yapılacağını belirlemeleri gerekir. İş yapılanınca çalışanlar işlerini severek yaparlar. İşlerini seven işgörenlerin kurumlarına bağlılıkları da kolay olur.

### **3.8.2.2 Örgüt yapısı**

İş yaşamında örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili olan örgütsel faktörlerden biri de örgütün yapısıdır.

Örgütsel yapı, kurum içinde birbirine bağlı olan birimler arasında ve çalışanlarla birimler arasındaki çalışma ilişkisidir. Başka bir deyişle örgütsel yapı, çalışanlarla işletmede mevcut olan departmanlar arasındaki düzenli ve sistemli etkileşim ağıdır. Kısaca örgütsel yapı işletmenin iskeletidir. İşletmelerde yapılacak işlerle ilgili görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve aralarındaki ilişkilerin düzenlenmesi örgütsel yapının özünü oluşturmaktadır.

İşletmelerde görev, yetki ve sorumluluklar ne kadar net bir şekilde belirlenirse o derece çalışanlar istekli çalışırlar. Çünkü kimin ne yapacağı, kime hesap vereceği ya da kimden hesap soracağı açık bir biçimde belirlenmiş olması çalışanları rahatlatır ve belirsizliklerden kurtarır. Bu durum onların işlerini severek yapmalarına neden olur. İşlerini severek yapanların moral ve motivasyonları yüksek olur. Moral ve motivasyonları yüksek olanların örgütlerine bağlılıkları da yüksek olur.

Örgütsel yapı ve bağlılık arasındaki ilişki konusunda yapılan araştırmalarda, görev, yetki ve sorumlulukların belirlendiği ve örgütün tek bir merkezden yönetilmediği, çalışanlara işlerini serbestçe yapmalarına imkan verilen, yazılı kural ve prosedürlerin net olduğu örgütsel yapılarda yer alanların örgütlerine daha çok bağlılık sergiledikleri sonucu elde edilmiştir.

### **3.8.2.3 Örgüt kültürü**

Örgütsel bağlılığının oluşmasında etkili olan faktörlerden biri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığın oluşumunda önemli bir faktördür. Örgüt kültürü, kuruma ait değerler, inançlar, duygular, düşünceler, ilkeler, kurallar, standartlar, tutum ve davranışlar bütünüdür. Kısaca örgüt kültürü, örgüt içi normlara sınıksız bağlılıktır.

Örgüt kültürü, çalışanların kurum içindeki tutum ve davranışlarını belirleyen önemli bir faktördür. Çalışanlar işletmenin kültürünü ne kadar çok benimserlerse o oranda da kuruma uygun tutum ve davranışlar sergilerler. Başka bir deyişle, kuruma olan bağlılıkları o oranda yüksek olur.

Örgüt kültürünü benimseyen çalışanlarda oluşan örgütsel bağlılık normatif örgütsel bağlılıktır. Çünkü örgüt kültürünü benimsemek demek, örgütsel duygu, düşünce, değer, inanç, kural, ilke ve standartları kabullenmek demektir. İşte örgütün kültürünü gönülden kabul eden çalışanlarda oluşan bağlılık da normatif bağlılık olmaktadır.

Örgütsel bağlılığın oluşmasında örgüt kültürünün yetkili olmasının yanında örgüt içindeki alt kültürlerin de (özellikle destekleyici, bürokratik ve yenilikçi alt kültürlerin) örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili olduğu yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır.

Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığın oluşumundaki rolü konusunda sonuç olarak şunları söyleyebiliriz. Örgüt kültürü, çalışma hayatında işgörenlerde yüksek düzeyde örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Özellikle normatif örgütsel bağlılığın oluşumunda örgüt kültürünün etkisi fazladır. Eğer yöneticiler çalışanlarda yüksek örgütsel bağlılık oluşturmak istiyorlarsa örgüt kültürüne önem vermeleri gerekmektedir.

#### **3.8.2.4 Ödül sistemi**

İş yaşamında örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili ve önemli olan faktörlerden biri de ödül sistemidir. Ödül sistemi doğrudan doğruya örgütsel bağlılığı artıran bir faktördür. Yapılan araştırmalar da bunu doğrulamıştır.

Ödül çalışanların işlerini iyi yapmaları sonucu aldıkları karşılıktır. Çalışma hayatında tüm işgörenler, yaptıkları işin takdir edilmesini ve bir maddi karşılık verilmesini arzu ederler. Ödüllendirilen işgörenler daha istekli, arzulu ve verimli çalışırlar. İstekli ve arzulu işlerini yapan işgörenlerin örgütlerine bağlılık davranışları sergilemeleri de kolay olur. Ancak ödülün verilmesinden ziyade ödülün adaletli verilmesi çalışanları daha fazla motive eder ve örgütlerine gönülden bağlanmalarına neden olur. Eğer adaletli ödül dağıtımı söz konusu değilse çalışanların örgütsel bağlılıkları düşer.



İşletmelerde ödül konusunda önemli olan diğer bir nokta da verilen ödülün gerçekten çalışanları tatmin etmesi gerekir. Verilen ödülün tatmin olanlar örgütlerine daha çok bağlanırlar. Verilen ödülün çalışanların beklentilerini karşılamaması durumunda çalışanlar mutsuz olur ve örgütlerine fazla bağlılık göstermezler.

Ödül sisteminin açık, net ve adil olması çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkiler yaptığı araştırmalarla doğrulanmıştır. Çünkü her çalışanın ödül konusunda düşüncesi hemen hemen aynıdır. Bu nedenle çalışanların örgütlerine bağlanmalarında en etkili ve önemli faktörlerden biri ödüldür.

İstediği ödülü alamayan işgörenler, ya işlerini iyi yapmamaya ya da işten ayrılmaya yönelirler. Eğer işten ayrılamıyorlarsa örgütlerine az bağlılık sergilerler. Daha iyi ya da fazla ödül almak isteyen işgörenler daha çok çaba sarf ederler ve zorunlu olarak örgüte bağlanırlar. Bu bağlılık boyutu uyum bağlılık boyutudur.

### **3.8.2.5 Yükselme (terfi) imkânları**

Çalışma hayatında örgütsel bağlılığı doğrudan ve olumlu yönde etkileyen faktörlerden biri de yükselme yani terfi etmedir. Terfi etme çalışanları en çok mutlu eden faktörlerin başında gelmektedir.

Çalışanların terfi etmelerini sağlayan işletmenin uygulama, strateji ve politikalarının örgütsel bağlılığı arttırdığı yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır. Örneğin, terfi edenlerin ya da terfi edeceğini düşünenlerin diğer çalışanlara nazaran örgütlerine daha fazla bağlandıkları yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır.

İşletmede yükselme imkânlarının olması, çalışanların iş arayışı içine girmelerini yani kurum değiştirmelerini engelleyen bir faktördür. Kurumunu değiştirmeyen işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıkları belki mecburiyetten belki de gönülden yüksek olabilir.

Yükselme yani terfi fazla kazanç, sorumluluk ve az denetleneceği bir konuma geçme anlamına gelmektedir. Dolayısıyla yükselme, çalışanları hem manevi hem de maddi olarak doyuma ulaştıklarını sağlayan bir faktördür. Kurumları

tarafından maddi ve manevi doyuma ulaştırılan işgörenlerin kurumlarına bağlılıkları da yüksek olur.

Eğer işletmeler çalışanları için terfi planları hazırlamışlarsa çalışanlarında daha kolay örgütsel bağlılık oluşturabilirler. Çünkü çalışanları kurumlarda tutan faktörlerin başında terfi yani yükselme gelmektedir. Terfi sayesinde çalışanları kurumdaki geleceklerini görürler. Bu da onları daha çok kurumlarına bağlar.

### **3.8.2.6 Adalet anlayışı**

Çalışanların örgütlerine bağlanmalarında etkili olan faktörlerden biri de örgütün adalet anlayışıdır. Çalışma hayatında işgörenlerin önem verdiği ve her zaman aradıkları işverenlerin ya da yöneticilerin adalet davranmalarıdır.

Çalışanlarına adil ve dürüst davranan örgütlerde örgütsel bağlılığın yüksek ve tutarlı olduğu araştırmalarla doğrulanmıştır. Araştırmalarda özellikle örgütsel adaletin dağıtıcı ve prosedürel boyutlarının kurumsal bağlılıkla daha çok ilişkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre, örgütün işgörenlerine verdiği ücret, ödül, izin ve malzemelerin çalışanlar tarafından adil ve kurallara uygun olarak verilmesine ilişkin algılarının örgütsel bağlılığı daha güçlü hale getirdiği anlaşılmıştır.

### **3.8.2.7 Yönetim tarzı**

İşletmelerin yönetim anlayışı ve tarzı da çalışanların örgütlerine bağlılıklarını etkileyen faktörlerden biridir. Yönetim tarzı, kurumların çalışanlarını nasıl yönettiklerini ifade eder.

İşletmeler genellikle çalışanlarını demokratik, otoriter ya da serbest bırakıcı bir anlayışla yönetirler. Demokratik yönetim tarzında, çalışanların düşünceleri sorulur, fikirleri alınır ve kararlara katılımları sağlanır. Ayrıca yöneticileri ile rahat iletişim kurmalarına imkan tanınır. Bu anlayış, işletmede çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine neden olur. Kendilerine değer verilmesi çalışanları mutlu eder. Mutlu olan işgörenler işlerini severek yapar ve kurumlarına da gönülden bağlanırlar.

Otoriter yönetim tarzında ise çalışanların düşünceleri, fikirleri sorulmaz, kararların alınmasına dahil edilmezler ve sıkı denetim altındadırlar. Ayrıca yöneticileri ile kolay iletişime geçemezler. Böyle bir yönetim anlayışı içerisinde

çalışanlar kendilerini değersiz hisseder ve kaygılı olurlar. Bu nedenle işlerini bir rahatlık içinde yapamazlar. Otoriter yönetim anlayışında ödüllerin dağıtımında yöneticilerin öznel davranmalarını da çalışanların moral ve motivasyonu bozar. Moral ve motivasyonları bozulan işgörenlerin örgütlerine bağlılıkları da düşük olur.

Serbest bırakıcı yönetim tarzında çalışanlar kendilerini çok rahat hissederler. Çünkü yöneticiler zorunlu kalmadıkça çalışanların işlerine pek karışmazlar. Bu nedenle çalışanlar severek ve isteyerek işlerini yaparlar. Severek ve isteyerek işlerini yapan çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları da yüksek olur.

Destekleyici yönetim anlayışı, profesyonel yönetim, uyumlu ekip çalışması ve yöneticilerle sağlıklı iletişim örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır.

Çalışanlarında aidiyet duygusu geliştiren, onlara kurumun değerli bir üyesi olduğu hissini kazandıran bir yönetim tarzı, örgütsel bağlılığı artırabilir. Çünkü aidiyet duygusu gelişmiş işgörenler kurumun değerlerini ve kurallarını daha kolay benimserler. Bu benimseme sayesinde örgütsel bağlılık daha kolay oluşur.

### **3.8.2.8 Çalışan iş uyumu**

Çalışanların yaptıkları işte aradığı özellikler ya da işe başlamadan önce işten beklentilerini ile işin kendilerine sağladıkları yararlar arasında bir uyum söz konusu ise çalışanlar kurumlarına daha çok bağlılık gösterebilirler. Çalışanların kişilik yapıları, beceri ve yetenekleri ile yapacakları iş arasında bir uygunluk varsa örgütsel bağlılık kolay oluşur. Eğer uygunluk yoksa çalışanlar işlerini değiştirmek için gayret sarf ederler. Eğer değiştiremezlerse örgütlerine fazla bağlılık göstermezler. Gösterirlerse bu mecburiyetten olabilir. Örneğin, savaşa karşı olan bir kişinin silah fabrikasında çalışması durumunda kişi işini kabullenemeyecek ve işinden ayrılmayı isteyecektir. Böyle birinden yüksek örgütsel bağlılık beklemek doğru olmaz.

## **3.9 Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Sınıflamalar**

Örgütsel verimlilik, performans ve örgütsel devamlılık için önemli bir alan olan örgütsel bağlılık konusuna işverenler, yöneticiler ve sosyal bilimciler gerekli ilgiyi göstermişlerdir. İşverenler ve yöneticiler, bilim adamlarının konuyu

incelemeleri için gerekli maddi ve manevi desteği sağlamışlardır. Bu destekle bilim adamları konu ile ilgili inceleme ve araştırmalar yaptılar. Her bilim adamı yaptığı inceleme ve araştırma verilerine dayanarak kendilerine göre bir örgütsel bağlılık sınıflaması yapmışlardır.

Bilim adamlarının örgütsel bağlılık konusunda yaptığı sınıflamalar aşağıda detaylı olarak açıklanacaktır.

### **3.9.1 F. Kanter'in örgütsel bağlılık sınıflaması**

Kanter, kurumun çalışanlara yüklediği farklı davranışların bir gerekliliği olarak örgütsel bağlılığın oluştuğunu ifade etmiştir. Örgütsel bağlılığı da şu şekilde belirtmiştir. Örgütsel bağlılık, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini gideren sosyal ilişki ve etkileşimlerle kendi kişiliklerini bağdaştırmasıdır (Kanter, 1968:499). Başka bir deyişle Kanter, örgütsel bağlılığın, işgörenlerin işletmelerde yapmaları gerekli olan değişik davranışların bir gereği olarak ortaya çıktığını söylemiştir (Güney, 2015: 285). Yine Kanter'e göre farklı örgütsel bağlılıkların ortaya çıkmasının nedeni, değişik davranışların sergilenmesi ihtiyacıdır (Mowday, Porter and Steers, 1982:23).

Kanter, bağlılık çeşitlerini şu şekilde sıralamıştır (Akalin, 2006, Çetin, 2018:125, Gülova ve Demirsoy, 2012:58, Kanter, 1968:500-501, Gül, 2002:42, Sığrı, 2007:263, Varoğlu, 1993:6):

- **Devam Bağlılığı:** İşletmede işgörenlerin çalışmaya devam etmelerinin gerisinde bir maliyet hesaplaması vardır. Bu hesaplama göre çalışanlar kurumda kalmaya devam ederler. Bu şekildeki bağlanmaya devam bağlılığı denir. Kısaca devam bağımlılığı, çalışanların kurumun kalıcılığını sağlamaya kendini adanmasıdır.
- **Birleşme (Kenetlenme) Bağlılığı:** Kenetlenme (birleşme) bağlılığı işletme içindeki sosyal ilişkilerin gelişmesi sonucu oluşan bir örgütsel bağlılık biçimidir. Başka bir deyişle çalışanlar, oluşan sağlam ilişkiler nedeniyle kurumlarına daha çok bağlanıyorlar. Bu bağlılık biçiminde çalışanlar kuruma karşı olumlu duygusal bir anlayış içindedir. Kurumdaki diğer işgörenlerle ilgilenmek onlarla ilişkiye girmek ve kuruma ait

olduğunu hissetmek çalışanlara duygusal açıdan bir güç sağlar. Bu güç sayesinde çalışanlar örgütlerine daha çok bağlanırlar.

- **Kontrol Bağlılığı:** Bu bağlılık biçimi çalışanların, kurumun değerlerini, inançlarını, kural ve ilkelerini doğru ve etik bularak benimsemeleri sonucu oluşmaktadır. Kontrol bağlılık biçiminde çalışanlar, örgütlerin normatif yapısını benimsedikleri için tutum ve davranışlarını bu normatif yapıya uygun hale getirmektedirler. Dolayısıyla kontrol bağlılığının normatif bağlılık boyutu ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Kontrol bağlılığında, çalışanlar, tutum ve davranışlarını kurumun istediği yönde biçimlendirir ve kurumun kural ve ilkelerine bağlılığını gösterir.

Bu üç bağlılık biçimi birbirleriyle çok ilişkilidir. İşletmeler çalışanlarda örgütsel bağlılığı güçlendirmek için bu bağlılık biçiminden de yararlanmaktadır. Çünkü bu üç bağlılık biçimi çalışanların kuruma bağlılıklarını artırmada birbirini destekler niteliktedir.

### 3.9.2 Allen ve meyer'in örgütsel bağlılık sınıflaması

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık sınıflaması yapılan birçok çalışmaya öncülük etmiştir. Çünkü Bu sınıflandırma biçimi günümüzde de geçerliliğini devam ettirmektedir. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan inceleme ve araştırmalarda hala temel ölçüt olarak alınmaktadır.

Meyer ve Allen yaptıkları ilk çalışmalarda örgütsel bağlılığın duygusal ve devam boyutlarından söz etmişlerdir. Daha sonra yaptıkları araştırmaların verilerine dayanarak bu iki boyuta üçüncü bir boyut daha eklemişlerdir. Bu üçüncü boyut, normatif boyuttur (Çetin, 2018:130).

Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü örgütsel bağlılık sınıflamasında yer alan üç örgütsel bağlılık boyutunun açıklaması aşağıda yapılmıştır (Meyer and Allen, 1991:61-89 Meyer and Allen, 1997:1-18, Güney, 2015:289, Wasti, 2003:303-321, Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009:79).

- **Duygusal Bağlılık:** Duygusal bağlılık çalışanların işletmelerinde kazandığı tecrübeleri vasıtasıyla kurumu ile kurduğu duygusal ilişki ve etkileşimdir. Başka bir deyişle, duygusal bağlılık,

çalışanların örgütleri özdeşleşme ve bütünleşme derecesidir. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar ihtiyaç olduğu için değil, gönülden kabullendikleri için kurumda kalmayı isterler

- **Devam Bağlılığı:** İşgörenlerin işletmeden ayrılmaları durumunda algıladığı ekonomik ve sosyal maliyetlerin hesaplanması sonucu oluşan bağlılıktır. Çalışanlar, iş yaptıkları kurumda yer aldıkları sürece bazı yatırımlar yaparlar. Kurumda kalıp kalmamalarında bu yatırımlar etkili olur. Eğer yaptıkları bu yatırımları kaybetmek istemezlerse kurumda kalır ve bağlılıklarını sürdürürler. Bu bağlılık biçiminde iki önemli nokta vardır. Bunlar şunlardır. Kuruma yapılan yatırımların boyut ve sayısı ile başka iş seçeneklerinin algılanan azlığıdır. Kısaca belirtecek olursak, eğer çalışanlar, kurumlarına çok yatırım yapmışlarsa kolay kolay kurumlarından ayrılamazlar.
- **Normatif Bağlılık:** Normatif bağlılık, çalışanların kurumlarında kalma konusundaki hissettikleri yükümlülük duygularından kaynaklanmaktadır. Bu yükümlülük çalışanların kurumda kalmalarının doğru ve ahlaki olarak yorumlamalarından kaynaklanmaktadır. Kısaca normatif bağlılık, çalışanların kurumlarına yönelik olarak algıladıkları yükümlülüğünden doğan bir bağlılıktır. Bu bağlılık türünde çalışanlar kendilerini kurumlarına karşı kendilerini borçlu hissederler. Bu borç bitmeden kurumdan pek ayrılmazlar. Ayrılmayı da pek ahlaki görmezler.

Bu üç örgütsel bağlılık boyutu içinde yararlı olan ve istenileni duygusal bağlılıktır. Çünkü bu bağlılık biçiminde herhangi bir mecburiyet ve yükümlülük söz konusu değildir. Tamamen çalışanların iradeleri ve istekleri doğrultusunda gerçekleşen bir örgütsel bağlılıktır.

### 3.9.3 Etzioni'nin örgütsel bağlılık sınıflaması

Etzioni, işletmelerin işgörenler üzerindeki otoritesi ve gücü örgütsel bağlılığın temelini oluşturduğunu ifade etmiştir. Ona göre, çalışanların kurumun emir ve direktiflerine uygun hareket etmesi örgütsel bağlılık olarak adlandırılır (Çakır, 2001:35). Çalışanların örgütsel kural, ilke ve standartlara olan ilgi ve uyum

düzeyi örgütsel gücün oluşmasında önemli bir etkidir. Bu gücün çalışanlar üzerindeki etkisi sonucu örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Başka bir deyişle, çalışanların örgütün emir, kural ve ilkelerine itaat etmesi sonucu örgütsel bağlılık oluşmaktadır (Güney, 2015:283).

Etzioni, örgütsel bağlılığı, ahlaki, çıkara dayalı ve zorunlu olmak üzere üçe ayırmıştır. Bu bağlılık biçimlerinin her biri çalışanların örgütsel güç karşısındaki davranışlarını içermektedir. Bu üç örgütsel bağlılık biçimleri aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır (Zangaro, 2001:14-22). Bu üç örgütsel bağlılığın detaylı açıklaması aşağıda verilmiştir (Mowday, Porter and Steers, 1982:21-23, Dolu, 2011:50, Bayram.2006:130, Balay, 2000:19-20, Newton and Shore, 1992:277):

- **Ahlaki Bağlılık:** Bu bağlılık biçimi, çalışanların işletmenin amaçları, hedefleri, değerleri, inançları, ilkeleri ve normlarını benimsemeleri, güç ve otoritesini kabul etmeleri sonucu oluşmaktadır. Başka bir deyişle, ahlaki bağlılık, çalışanların kurumlarına yönelik yoğun ve olumlu uyumunu ifade eden bir bağlılık biçimidir. Kısaca bu bağlılık biçiminde çalışanların kurumun amaçlarını, değerlerini, kurallarını benimsemeleri ve kurumu ile bütünleşmeleri söz konusudur.
- **Çıkara Dayalı Bağlılık (Hesaplı Bağlılık):** Tüm işgörenler, çalıştıkları işletmelerine ne kadar katkıda bulunurlarsa o kadar da kurumdan beklerler. Çünkü bu bağlılık türünde elde edilen karşılıklar çalışanları kurumlarına bağlamaktadır. Çalışanlar, örgütten ayrılmanın neden olacağı maliyetleri hesaplarlar ve katlanma derecelerine göre karar verirler. Eğer katlanamazlarsa kalır kurumlarına bağlılık sergilerler. Yok eğer katlanabilirlerse kurumlarından ayrılırlar. Kısaca bu bağlılık türünde çalışanlar bir nevi kar zarar hesabı gibi bir hesaplama yaparlar ve bu hesaba göre örgütsel bağlılık davranışı gösterirler.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bu örgütsel bağlılık daha çok çalışanların davranışların kısıtlandığı durumlarda oluşan ve kuruma yönelik olumsuz ve zorunlu yönelimi ifade etmektedir.

Bu bağıllık biçimi çalışanların örgüte karşı negatif eğilimini açıklamak için daha çok kullanılmaktadır. Yabancılaştırıcı örgütsel bağıllık biçiminde çalışanlar psikolojik olarak kurumda kalmak istememelerine rağmen dış unsurların etkisiyle kurumda kalmaya zorlanmaktadır.

Etzioni'nin örgütsel bağıllık sınıflamasında yer alan bağıllık türleri için şu güç kaynaklarının (temel kontrol mekanizmalarının) geliştirilmesi gerekmektedir. Ahlaki bağıllık biçimi için normatif güç, hesaplayıcı bağıllık için kazançlı (ikramiyeli) güç ve yabancılaştırıcı bağıllık için ise zorlayıcı güç kaynaklarını oluşturmaları gerekmektedir. Son olarak şunu söylemek gerekir. İş yaşamında çalışanların örgütsel bağıllıkları mutlaka bu üç tür (ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı) bağıllıklardan biri çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

### **3.9.4 O'reilly ve chatman'ın örgütsel bağıllık sınıflaması**

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağıllığı, çalışanların kurumlarına karşı hissettikleri psikolojik yakınlık olarak ifade etmiştir. Bu psikolojik yakınlık, çalışanların kurumlarına bakış açısı ve özellikleri ile ne oranda uyum sağladığı ve benimsediği ile yakından ilişkilidir. Kısaca Onlara göre örgütsel bağıllık, çalışanların örgütsel yapıyı ne kadar benimsediklerini yansıtmaktadır, O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağıllığı uyma, içselleştirme ve özdeşleştirme olarak üç ayırmış ve incelemiştir. Bunların detaylı açıklaması aşağıda yapılmıştır (Perçin 2008:39, Güney, 2015:284, O'Reilly and Chatman, 1986:492-499, Cengiz, 2001:31, Dağdeviren 2007:48).

- **Uyum-Uyma Örgütsel Bağıllık Boyutu:** İş yaşamında çalışanların belirli ödülleri ya da kazançları elde etmek ve cezalardan kaçmak için örgütlerine karşı geliştirdikleri bağıllık biçimine uyum bağıllığı denir. Bu bağıllık biçiminde ödül ve kazançlardan dolayı çalışanlar itaat davranışı sergilemektedirler. Ancak şunu ifade etmekte yarar var. Ödül ne kadar çekici ve ceza ne kadar caydırıcı ise örgütsel bağıllık da o oranda güçlü olur. Çalışanlar aldıkları ödül kadar örgütlerine bağıllık gösterirler.



- **İçselleştirme Örgütsel Bağlılık Boyutu:** İş yaşamında çalışanların tutum, davranış, değer ve inançları ile örgütün değer ve inançlarının uyumlu olması sonucu oluşan bağlılığa içselleştirme örgütsel bağlılık denir. Aynı şekilde işgörenlerin değer ve inançları ile çalışma arkadaşları ve yöneticilerinin değer ve inançlarının uyumlu olması sonucunda da içselleştirme örgütsel bağlılık oluşabilmektedir.
- **Özdeşleşme Örgütsel Bağlılık Boyutu:** Çalışanlar arasında sağlıklı ilişkilerin var olması ve bunun devam ettirilmesi için gerekli şartların oluşturulması sayesinde gerçekleşen bağlılığa özdeşleşme örgütsel bağlılık biçimi denir. Genellikle çalışanların örgütün bir parçası olarak kalmak istemeler sonucunda özdeşleşme gerçekleşmektedir. Özdeşleşme örgütsel bağlılık biçiminde çalışanlar çalıştıkları kurumun bir parçası olmaktan gurur duyarlar.

O'Reilly ve Chatman'ın açıkladığı üç örgütsel bağlılık boyutu bize çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının psikolojik olduğunu göstermektedir.

### **3.9.5 Buchanan'ın örgütsel bağlılık sınıflaması**

Buchanan, örgütsel bağlılık konusunda yaptığı çalışmalar sonucunda örgütsel bağlılığı çalışanların örgütleri için yararlı olacak amaç, hedef ve değerlere duygusal olarak bağlanmadır. Başka bir deyişle örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütsel amaç, hedef ve değerlere kendilerini adamadır. Buchanan, örgütsel bağlılığı üçe ayırmıştır. Bunlar şunlardır (Güney, 2006:30-31, Buchanan, 1974:533, Mammadova, 2013:74):

- **Özdeşleşme:** Örgütsel Bağlılık Boyutu: Çalışanların kurumun amaç, hedef, değer ve inançlarını kendi amaç, hedef, değer ve inançları gibi kabul etmesidir. Kısaca özdeşleşme örgütsel bağlılık çalışanların kurumun amaç ve değerlerini benimsemesidir.

- **Sarılma:** Çalışanların çalışma yaşamında üstlendiği rolünün gerektirdiği faaliyetleri psikolojik olarak kabul etmesi sonucu oluşan bağlılık biçimidir.
- **Sadakat:** Çalışanların çalıştıkları kurum için olumlu duygusal hisler beslemesi ve kurumuna içten bağlılık göstermesi sadakat olarak adlandırılır.

Sonuç olarak Buchanan örgütsel bağlılık sınıflaması için şunları söyleyebiliriz. Bu örgütsel bağlılık sınıflamasında işgörenlerin çalıştıkları işletmelerden herhangi bir karşılık beklemeden gönülden kendilerini kurumlarına adanmaları, örgütlerine sadık kalmaları ve kurumlarının amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gönülden gayret etmeleridir. Bunlar gerçekleşirse örgütsel bağlılık seviyesi de yükselir.

### 3.9.6 Mowday, steers ve porter'in örgütsel bağlılık sınıflaması

Mowday, Steers ve Porter, örgütsel bağlılığı, çalışanların kurumları ile özdeşleşmelerini ve kurumlarına olan ilgi ve sevgileri olarak ifade etmişlerdir(Güney, 2015:288). Başka bir deyişle örgütsel bağlılığı, çalışanların tutumları aracılığı ile örgütsel faaliyetlere ve kurumlarına olan sevgilerini güçlü kılan inançları olarak tanımlamışlardır (Serin ve Buluç, 2012:442).

Mowday, Steers ve Porter'in ileri sürdükleri örgütsel bağlılık sınıflaması, işgörenlerin örgütleri ne oranda özdeşleştikleri ile yakından ilişkilidir. Mowday, Steers ve Porter'in ileri sürdükleri sınıflamalarındaki bağlılığı birbiriyle ilişkili üç faktörle açıklamaya çalışmışlardır. Bu faktörler şunlardır (Mowday, Porter, and Steers, 1979:226, Yağcı, 2007:118, Barringer, Sturman, Michael 1998, Porter, Steers, Mowday and Boulian, 1974:604):

- Kurumun amaçlarına, hedeflerine, inançlarına ve değerlerine güçlü bir inanç duyma ve bunları benimseme;
- Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmak için gerekli olan çabayı göstermeye istekli ve arzulu olma,
- Kurumda kalmaya çok istekli olma.

Mowday, Steers ve Porter'in örgütsel bağlılık sınıflamasında örgütsel bağlılığı, tutumsal (çalışanın kurumu ile bütünleşmesi ve çalışma isteğini ifade eden) ve

davranışsal olarak iki boyuta ayırmıştır. Bu boyutların açıklamaları aşağıda verilmiştir (Çöl, 2004:2, Topaloğlu, 2010:64, Reichers, 1985:468, Mammadova, 2013:70, Bayram, 2006:132, Cengiz, 2002).

- **Tutumusal Bağlılık:** Bu bağlılık boyutu çalışanların kurumları ile bütünleşmesini ve çalışma isteklerini ifade eder. .
- **Davranışsal Bağlılık:** Bu bağlılık boyutu, çalışanların kurum içinde yapılan faaliyetlere bağlılığını ifade eder. Davranışsal bağlılık boyutu, daha çok çalışanların kurumda uzun süre kalma problemi ve bu problemin çözümü ile nasıl uğraştıklarıyla ilgilidir. Davranışsal bağlılık kuruma değil daha çok çalışanların kendilerine karşı gelişen bir bağlılık biçimidir.

### 3.9.7 Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık sınıflaması

Etzioni tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeli Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Sınıflamasının temelini oluşturmaktadır. Penley ve Gould, Etzioni'nin modelindeki kuruma katılım kavramına dayanarak, çalışanların örgütsel bağlılıklarının araçsal ve duygusal şekillerde olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Penley ve Gould'a göre, örgütsel bağlılığın ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç boyutu mevcuttur. Bu boyutların açıklaması aşağıda verilmiştir (Penley and Gould, 1988:46-47):

- **Ahlaki Örgütsel Bağlılık Boyutu:** Ahlaki örgütsel bağlılık boyutu, kurumun amaç, hedef, değer ve inançlarını benimseyerek kabul etme anlayışına dayanan olumlu bir bağlılığı ifade etmektedir. Bu örgütsel bağlılık boyutunda çalışanlar kurumları ile özdeşleştikleri için kendilerini kurumlarına adayabilmektedirler.
- **Hesapçı (Çıkarıcı) Örgütsel Bağlılık Boyutu:** Bu örgütsel bağlılık boyutunda çalışanlar kuruma kattıklarının karşılığı olarak ödül ya da kazançlar elde etmek düşüncesindedirler. Çıkarıcı örgütsel bağlılık boyutunda çalışanlar, kurumu belirli ödüller ya da kazançlar almak için bir araç olarak görmektedir.

- **Yabancılaştırıcı Örgütsel Bağlılık Boyutu:** Yabancılaştırıcı örgütsel bağlılık boyutunda çalışanların kurumun iç çevresi üzerinde fazla etkisinin olmadığı ve iş imkanlarının az olduğu konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Örgütsel bağlılık için alternatiflerin yokluğunun algılanması veya örgütün iç çevresinde bireyin herhangi bir kontrolünün olmamasından kaynaklanan oldukça negatif bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde, çalışanlar kendilerine verilen görev ve rollerin gereklerini minimum derecede yerine getirmektedirler. Ancak görev ve rollerine karşı bağlılıkları düşük seviyededir. Kısaca yabancılaştırıcı örgütsel bağlılık biçimi olumsuz bir bağlılıktır.

Penley ve Gould'a göre, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık biçimi duygusal temellere dayanmaktadır. Ama çıkarıcı bağlılık biçimi ise kurumu bir araç olarak değerlendirmekte ve değiş tokuşa anlayışına dayanan bir bağlılıktır. Penley ve Gould Etzioni'nin tam tersine bu üç tür örgütsel bağlılık boyutunun kurumlarda aynı anda bulunabileceğini ileri sürmüşlerdir.

### **3.9.8 Becker'in örgütsel bağlılık sınıflaması**

Becker'e göre, örgütsel bağlılık kavramı, yaşam boyu gösterilen tutarlı ve olumlu faaliyetler bütünü olarak tanımlanmıştır. Çalışma yaşamında işgörenlerin her istediklerinde kariyer değişikliği yapmamaları da bağlılığın bir göstergesi olarak Becker kabul etmiştir. Becker'e göre, tüm bağlılık biçimlerinin temelinde tutarlı davranışlar yer almaktadır. Tutarsız davranışların ise örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini ve bedelinin çok ağır olduğunu belirtmiştir. Zaten yan bahis teorisi ile de var olan bağlılığın dışına çıkılması durumunda karşılaşılabilecek bedel ya da maliyetler belirtilmek istenmiştir. Becker, yan bahis olarak bilinen örgütsel bağlılık sınıflamasına göre işgörenler kuruma yaptıkları yatırımları, işten ayrılmaları durumunda bir kayıp olarak değerlendirdiklerinden, tutarlı davranışlar sergileyip, kurumda kalmaya devam edebiliyorlar. İşten ayrılmaları durumunda kaybedeceklerinin riski, iş bulma zorluğu ile birleşince çalışanların kuruma bağlılıkları artabilmektedir (Becker, 1960:32-40, Cohen and Lowenberg, 1990:1016).

Becker'in örgütsel bağlılık sınıflamasına göre, çalışanlarla kurumları arasındaki ilişki ekonomik kazançları içeren anlaşmaya dayanmaktadır. İş yaşamında işgörenlerin kurumda kalmalarının temel nedenleri, kurumlarına yaptıkları yatırımlar ve kişisel çıkarlarıdır. Yoksa kalmalarının temelinde duygusal bir neden yoktur (Weibo, Kaur, and Jun, 2010:12-20. Ghosh and Swamy, 2014:4-14).

Becker'e göre, toplum ya da örgütsel kültürde bağlılığı etkileyebilir. Kendisine daha imkanlar veren bir kurumun teklifini kabul etmeyen çalışanın düşüncesinin temelinde kültür ile yapılanmış yan bahis teorisi bulunabilir. Örneğin, çok iş değiştirmenin bir güvensizlik kaynağı olarak algılanması gibi. Güvensiz olarak değerlendirilmek istemeyen işgören kurumundan ayrılmayabilir. Bazen de kurum çalışanlarına bazı zorlayıcı yükümlülükler de getirebilir. Bu nedenle de çalışan kurumdan ayrılmayabilir (Becker, 1960:32-40).

### **3.9.9 Wiener'in örgütsel bağlılık sınıflaması**

Wiener örgütsel bağlılığı, faydacı bakış açısından ziyade ahlaki bir bakış açısı ile ele almıştır. Çünkü ona göre örgütsel bağlılığı daha çok işin yapısal özellikleri, iş deneyimi, kurumsal güven ortamı ve bireysel (yaş, kıdem, cinsiyet gibi) özellikler etki etmektedir (Wiener, 1982:418-428).

Wiener'a göre bağlılık, kurumun menfaatleri doğrultusunda hareket etmeye zorlayan bütünleşmiş normatif baskıların bir bütünüdür. Dolayısıyla kurumsal amaç ve hedefleri gerçekleştirmenin temelinde yatan motive edici unsur işgörenlerin normatiflik duygusudur. Yani bunu doğru ve ahlaki görmeleridir. Aile, kültürel yapı, bireysel tecrübeler ve kurumsal bütünleşme kurumda kalmayı sağlayan faktörlerdir. Kurumda kalmayı sağlayan bu faktörleri çalışanların doğru ve ahlaki kabul etmelerinden dolayı örgütsel bağlılık gerçekleşmektedir (Singh, Gupta and Venugopal, 2008:57-68, Demirel ve Göç, 2013:954-963).

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz. Normatif bağlılıkta çalışanlar bir zorunluluktan dolayı örgütte kalmaktadır. Wiener'de bu zorunluluk hissi, sadakat ve görevin kabul edilmiş değerinden kaynaklanmaktadır. Başka bir deyişle, çalışanlar sadakat ve görevin kabul edilmesini bir zorunluluk gibi

algılayıp kurumsal bağlılık davranışları sergilemektedir (Ahmad and Rainayee, 2013:65-71).

### **3.9.10 Staw ve Salancik'in örgütsel bağlılık sınıflaması**

Staw ve Salancik yaptığı çalışmalarda sosyal psikologların örgütsel bağlılık biçimi ile örgütsel davranışçıların örgütsel bağlılık biçimlerinin birbirinden farklı olduğunu ve bu nedenle birbirlerinden ayrı olarak ele alınıp değerlendirilmeleri gerekmektedir görüşünü öne sürmüşlerdir.

Staw ve Salancik bağlılığı, çalışanların sergiledikleri davranışları doğrultusunda ele almış ve tanımlamıştır. Çalışanlar geçmiş deneyimlerine bağlı olarak davranışlar sergilemektedir. Aynı zamanda buna dayalı olarak da tutarlılık göstermektedirler. (O'Reilly & Caldwell, 1981:597-616). Bu açıklamalara dayanarak şunu söyleyebiliriz. Çalışanların tutum ve davranışları arasındaki uyum, bağlılığın oluşmasında önemli bir faktördür. Staw ve Salancik'a göre çalışanların tutum ve davranışlar arasındaki uyumsuzluk onlarda kaygı ve stres yaratmaktadır. Ancak Staw ve Salancik şunu da belirtmişlerdir. Onlara göre çalışanların her davranışı örgütsel bağlılığı oluşturmamaktadır. Örgütsel bağlılığı oluşturması için bu davranışların temelinde istek olmalı ve aynı zamanda sıkça tekrarlanmalıdır (Salancik, 1977:1-54) Staw ve Salancik'in örgütsel bağlılık sınıflamasına göre, çalışanların kendi davranışlarını öğrenmesi sayesinde örgütsel bağlılık ortaya çıkmaktadır. Çalışanları kendi davranışlarına bağımlı hale getiren üç temel özellik mevcuttur. Bu özellikler şunlardır. Davranışın görülebilirliği, değiştirilemezliği ve davranışın istekli olarak yapılması. Çalışanlar bu özelliklerin boyutuna göre davranışlarına ya da onların anlamlarına daha az veya daha fazla bağlılık gösterirler (Salancik, 1977:64).

Örgütsel davranışçıları bağlılığı, çalışanların kurumun amaç, hedef, değer ve inançları ile bütünleşmeleri ve kurumda kalma istekliliğini belirtmek için kullanmaktadırlar. Staw, bunu, tutumsal bağlılık olarak adlandırmıştır. Ancak Staw, bu yaklaşımı sorunlu bulmaktadır. Çünkü tutumsal bağlılık kurumun çalışanlarla ilgili bağlılıklarını açıklamaktadır. Çalışanların kendi bağlılık algılamalarını içeren psikolojik süreçleri açıklamamaktadır. Yine Staw ve Salancik, hedeflerin kabullenilmesi ve sürekli üyelik isteği gibi tutumsal bağlılığın farklı boyutlarını tek bir kavram içerisinde ele almasını görüşünü de

eksik bulunmaktadır. Ayrıca Staw ve Salancik'e göre, tutumsal bağlılık, kurumu için gayret gösterme isteği bazı boyutları önceden tahmin edilmesi gereken karmaşık davranışların basit sözlü açıklamalarıdır (Salancik, 1977:1-54, Mowday, L.M. Porter, and R.M. Steers, 1982:24-25, Güney, 2015:286-287).

Staw ve Salancik, tutumsal bağlılık yerine davranışsal bağlılığı önermişlerdir. Onlara göre davranışsal bağlılık daha çok bağlılıkla ilgili sosyal psikolojik süreçleri içermektedir. Davranışsal bağlılıkta çalışanların geçmiş davranışları onların bağlılık süreçlerini etkilemektedir (Güney, 2015:286-287, Salancik, 1977:1-54)

Staw ve Salancik sınıflamasındaki davranışsal bağlılık, işgörenlerin normatif beklentileri aşan tutum ve davranışları gibi kuruma bağlılığın davranışlarda kendini göstermesi durumudur (Salancik, 1977:1-54). İş yaşamında işgörenlerin kurumda kalma ya da ayrılma eğilimleri değer ve beklentilerinin bir gereğidir. Çalışanların beklenti ve değerleri, çevresel, yapısal ve psikolojik faktörlerin etkisiyle değişebilmektedir. Başka bir deyişle işgörenlerin sahip oldukları değerler, inanç ve beklentileri fırsatlar, iş değiştirme maliyetleri, dışarıdan alınan destek (çevresel unsurlar), işin monotonluğu, otonomi, iş kaygısı ve stresi, iç sosyal destek, adil muamele, yükselme fırsatları, ödül, ücret, iş güvenliği (yapısal unsurlar) ve kararlara katılım, giderilmiş beklentiler, olumlu ve olumsuz duygular (psikolojik unsurlar) (katılım, karşılanmış beklentiler, olumlu ve olumsuz duygulanım) gibi faktörlerce etkilenirler (Güney, 2015:288, Kim-Wook, 1999:419-451).





## **4. İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ BİÇİMLERİ, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI**

### **4.1 İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Biçimleri**

#### **4.1.1 İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki**

Çalışma yaşamında örgütsel bağlılık kısa zamanda oluşmaz. Bundan dolayı örgütsel bağlılık günlük olarak değişiklik göstermez. Ama buna karşılık iş tatmini, iş yerinde meydana gelecek olumsuz birçok ilişki ya da faaliyetlerden etkilenmektedir. Başka bir deyişle iş tatmininde günlük değişimler söz konusu olabilmektedir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında yakın ilişki vardır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki birçok bilim adamının ilgisi çekmiştir. Bu nedenle sosyal bilimciler bu konuda çok araştırma yapmış ve yapmaya da devam ediyorlar. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesinde farklı sonuçlar bulunmuştur. Bazı durumlarda iş tatmininin bir sonucu olarak örgütsel bağlılık(Williams and Hazer, 1986:38, Testa, 2001:227, Curriuan, 1999:498, Fulford, 2005:73-84, Sergeant, Frenkel, 2000:18-34, Kim, Leong, and Lee, 2005:171-193), bazı durumlarda ise örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak iş tatmini ortaya çıkmıştır. Ama araştırmalar genellikle iş tatmininin bir sonucu olarak örgütsel bağlılığın oluştuğunu göstermiştir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda yapılan araştırmalarda genellikle pozitif bir ilişki bulunmuştur. Örneğin, Bennet ve Durkin'in yaptığı araştırmalarda iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı ve pozitif bir ilişki bulmaları gibi. Örgütsel bağlılık iş tatminine göre daha aktif bir yapıya sahiptir ve davranışsal bir özelliğe sahiptir (Aktay, 2010:30-35, Culverson, Elizabeth, 2002:30).

İş tatmini genellikle yapılan iş ya da verilen görevlerden etkilenmektedir. Ama buna karşılık örgütsel bağlılık daha ziyade kurumun amaç, hedef, değer ve inançlarından etkilenmektedir. İş tatmini, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili

algılarının bir sonucu olarak oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ise, çalışanların işten ayrılmalarını engelleyen faktörler ve onları kuruma bağlayan değişkenler arasındaki bir tercih sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanların iş deneyimi ve kurum hakkındaki inançları örgütsel bağlılığı ve iş tatminini birbirinden ayıran temel faktörlerdir (Glisson and Durick, 1988:63)

Çalışma yaşamında işgörenlerin iş ile ilgili tutum ve davranışları iş tatmini, kurum ile ilgili tutum ve davranışları ise örgütsel bağlılığı için önemlidir. Çalışanların kurum hakkındaki olumlu duygu, düşünce ve inançları örgütsel bağlılık, yaptıkları iş ya da yerine getirdikleri görevler hakkındaki olumlu duygu ve düşünceleri ise iş tatmini olarak ifade edilmektedir (Çetinkanat, 2002:2-3, Mowday, Lyman, Porter and Steers, 1982:51).

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi dört nokta dikkate alarak açıklayabiliriz. (Dağdeviren, 2007:18, Türkoğlu, 2011:22-24, Aktay, 2010:30-35, Keleş, 2006:14-15, Örucü, Kılıç ve Şimşir, 2010:5, Vandenberg, and Scarpello, 1994, Karakaş ve Güleş, 2010:86-87, Testa, 2001: 228).

- **İş Tatmini Örgütsel Bağlılığın Oluşumunu Sağlar:** İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda yapılan araştırmalarda en çok elde edilen sonuç, iş tatmininin örgütsel bağlılığın oluşumunu sağladığıdır. Elde edilen bu sonucun özünde çalışanların ve kurum arasındaki kaynakların karşılıklı alıp verilmesidir. Başka bir deyişle, çalışanlar işletmelere bazı şeyler verirken işletmelerden de bazı şeyler almaktadır. Aynı şekilde işletmeler çalışanlara bazı şeyler verirken karşılığında da bazı şeyler almaktadır. İş tatmini, daha dar olarak yapılan işler ve verilen görevler ilgili uygulamalara verilen duygusal bir tepki iken, örgütsel bağlılık, daha geniş olarak kurumun tamamına verilen duygusal bir tepkidir. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması oranında çalışanlar kurumlarına bağlılık geliştirirler.

Kısaca belirtecek olursak iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır. Ancak şunu belirtmekte yarar vardır. İş tatmininde yapıla iş ve verilen görevlere hızlı duygusal tepki verilirken, örgütsel bağlılıkta ise yapılan iş ve kurumsal faaliyetlere verilen duygusal tepki daha yavaştır. İş tatmininin

yüksek olması örgütsel bağlılığın oluşmasına olumlu, iş tatmininin düşük olmasının ise örgütsel bağlılığın oluşmasına olumsuz etki yaptığı çalışmalarla doğrulanmıştır.

- **Örgütsel Bağlılık İş Tatmininin Oluşumunu Sağlar:** İş tatminin örgütsel bağlılığının oluşumunu sağladığı gibi örgütsel bağlılığının da iş tatminin oluşmasını sağladığı yapılan bazı araştırmalarla doğrulanmıştır.

İş yaşamında çalışanlar, çalışma yaşamı ve ilgili faaliyet ve uygulamaları örgütsel bağlılıkları düzeyleriyle orantılı olarak iş tatmini seviyesi geliştirebilirler. Çalışanlar iş yaşamlarının başlangıç yıllarında düşük iş tatmini içinde olabiliyorlar ama zamanla kurumlarına olan bağlılıkları artınca bunun etkisiyle iş tatmin düzeyleri yükselebiliyor.

- **Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Karşılıklı Olarak Birbirlerinin Oluşumunu Sağlarlar:** İlk iki açıklama bizi doğrudan örgütsel bağlılık ve iş tatminin birbirini etkilediği sonucuna götürüyor. Başka bir deyişle, örgütsel bağlılık seviyesi yüksek iken iş tatmini seviyesi, iş tatmini düzeyi yüksek iken de örgütsel bağlılık düzeyi yükselebiliyor. Ancak aralarındaki etkileme çok hızlı ve anidir. Bundan dolayı örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında nedensel bir süreç belirlemek biraz zordur. Ancak şu da bir gerçektir ki, örgütsel süreç, faaliyet ya da uygulamalarda meydana gelen değişimler kurumsal sonuçları (iş tatmini ve örgütsel bağlılığı) da etkilemektedir.
- **Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasında İlişki Yoktur:** Bu hipoteze göre, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin doğrudan birbirlerini etkilemediğini ifade etmektedir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki en önemli fark, örgütsel bağlılık, çalışanların kurumlarının geneline karşı geliştirilen duygusal bir durum iken, iş tatmini ise çalışanların yaptığı işler ve buna yönelik uygulamalara karşı geliştirilen duygusal bir durumdur. Aslında beklenen durum iki süreç arasında yüksek bir ilişkinin olduğudur. Ama yapılan çalışmalar bunu tam olarak doğrulamamıştır. Örneğin, bazen çalışanlar kurumun amaç, hedef, değer ve

inançlarına karşı olumlu bir düşünce içinde iken, yaptıkları bazı işlerden dolayı mutsuz olabiliyorlar.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda son olarak şunu söyleyebiliriz. Yapılan araştırma sonuçları nasıl çıkarsa çıksın, her iki değişken az ya da çok birbirlerini etkilerler. Ama olumlu yönde etkilemeleri daha fazladır.

#### **4.1.2 İş tatminsizliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki**

İş tatmini, çalışanların yaptıkları işten duydukları memnuniyet duygusudur. İş tatminsizliği ise çalışanların yaptıkları iş ya da yerine getirdikleri görevler karşı hissettikleri olumsuz duyguları ifade etmektedir. Başka bir deyişle iş tatminsizliği, çalışanların, işlerinden, iş arkadaşları ve yöneticilerinden memnun olmamaları durumudur. Örgütsel bağlılık ise, çalışanların kurumlarına karşı geliştirdikleri olumlu duygu durumudur. Eğer çalışanlar kurumlarına karşı olumlu duygular içinde değilse örgütsel bağlılık zayıf demektir. Hem iş tatminsizliği hem de örgütsel bağlılığın çalışanlarda zayıf olması durumunda çalışanların verimi ve performansları düşer, işgören devir oranı ve işe devamsızlık ise artar. Bu durum kuruma büyük zararlar verir. Ancak örgütsel bağlılık yüksek ise çalışanların iş tatminleri buna bağlı olarak yükselebilir. Çünkü örgütlerine gönülden bağlı olan çalışanlar işle ilgili sıkıntı ve kaygılarının geçeceğine inanırlar. Kısaca çalışanlar, iş tatminsizliklerine rağmen güçlü örgütsel bağlılıkları sayesinde birçok olumsuzlukları tolere edebilirler.

#### **4.1.3 İş tatmini ve yetersiz düzeydeki örgütsel bağlılık arasındaki ilişki**

İş tatmini yüksek ama örgütsel bağlılık düşük ise çalışanların bazı sorunları ve sıkıntıları çözmesi zorlaşır. Çünkü düşük örgütsel bağlılık duyguları içinde olan işgörenlerin kafasında sürekli işten ayrılma düşüncesi yer almaktadır. Dolayısıyla iş tatmin olmalarına rağmen kendilerini tam olarak işlerine veremezler. Bu durum hem kendileri hem de kurumları için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örneğin, iş kazası yapmaları, verimlerinin düşmesi ya da yönetici ve iş arkadaşları ile ilişkilerinin bozulması gibi. Ayrıca bu durum kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini engeller, çalışan devir hızını ve işe devamsızlığı ise yükseltir

#### **4.1.4 İş tatminsizliği ve yetersiz düzeydeki örgütsel bağlılık arasındaki ilişki**

Çalışanların hem kendilerine hem de kurumlarına en çok zarar verdikleri durum iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın düşük olduğu durumlardır. İş tatminin düşük olması, çalışanların, hem işlerinden hem de iş arkadaşları ve yöneticilerinden memnun olmaması demektir. Bu durum kurum içindeki sağlıklı ilişkilerin bozulmasına neden olur. Sonuçta çalışanlar bu durumla başa çıkamayacağını anladığı an işe devamsızlık yapmaya başlar ya da işinden ayrılır. Örgütsel bağlılığın düşük olması ise çalışanları genellikle işten ayrılma sürecine sokar.

#### **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sonuçları**

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında doğrudan ve olumlu bir ilişki olduğunu daha önce yazmıştık. Özellikle iş tatminin yüksek olmasının örgütsel bağlılığı artırdığı yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır. Bu durumun farkında olan işverenler ya da yöneticiler çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlayarak onların kurumlarına bağlılıklarını yükseltme yoluna gidebilmektedirler. İş tatmini ve örgütsel bağlılık sonuçlarına bağlı olarak aşağıdaki durumlar söz konusu olabilmektedir (Yazıcıoğlu, 2010:244, Dolu 2011:68-69, Karaca, 2001:29-30, Gül, Oktay ve Gökçe, 2008:2).

#### **4.1.5 Verimlilik ve performans**

Performans, çalışanların işlerini nasıl ve ne derecede yaptığı ile ilgili iken, verimlilik ise ne kadar ürettiği ile ilişkilidir. Çalışma yaşamında iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan işgörenlerin verimlilik ve performanslarının da yüksek olduğu yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır. Çünkü iş tatmini ve bağlılığı yüksek olan işgörenler işlerini ve kurumlarını severler. Kurum ve işlerini seven işgörenlerin işlerini de severek yaparlar. Dolayısıyla verimli çalışırlar. İş tatmini ve örgütsel bağlılıkları düşük olan işgörenler işlerini ve kurumlarını sevmedikleri için moral ve motivasyonları düşük oluyor. Moral ve motivasyonları düşük olan işgörenlerin verimli çalışmaları da mümkün olmamaktadır. Verimli çalışmayan işgörenlerin performansları da düşük olur.

#### **4.1.6 Çalışan devir oranı**

Çalışma yaşamında işgören devir oranını etkileyen faktörlerin başında iş tatmini ve örgütsel bağlılık gelmektedir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri düşük

olan işgörenler işlerini kurumlarını sevmezler. İşini ve kurumunu sevmeyen işgörenlerin kafası hep işten ayrılma düşüncesi ile meşguldür. Dolayısıyla bu durumda olan işgörenler fırsat bulduklarında hemen işini değiştirirler. Bu durum çalışan devir oranını hızlandırır. İş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin kafasında ise daha uzun süre aynı kurumda nasıl kalabilirim düşüncesi yer almaktadır.

İşgören devir oranının işletmelere zararı büyük olmaktadır. Çünkü işletmeler işten ayrılanların yerine aynı kalitede çalışan bulmaları zor olmaktadır. Aynı zamanda işletmelere maliyetleri de yüksek olmaktadır.

#### **4.1.7 Devamsızlık**

İş yaşamında çalışanların işe devamsızlık yapmalarında önemli rol oynayan faktörler arasında iş tatminsizliği ve düşük örgütsel bağlılığı sayabiliriz.

Yapılan araştırmalar bunu doğrulamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, işe devamsızlıkla iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki vardır. Yani iş tatmini ve örgütsel bağlılık yüksek olduğunda işe devamsızlık azalmakta, iş tatmini ve örgütsel bağlılık azaldıkça işe devamsızlık işe devamsızlık artmaktadır. Gerçekten iş tatmini ve örgütsel bağlılık azaldıkça işgörenler işlerini ve kurumlarını sevmezler, yaptığı işlerden ve içinde buldukları kurumdan keyif almazlar. Dolayısıyla işe pek gitmek istemezler. Bu durum diğer işgörenlerin ve yöneticilerin pek hoşuna gitmez. Diğer işgörenler işe gelmeyenlerin işlerini yapacaklarından dolayı çok rahatsız olurlar. Yöneticiler ise işe gelmeyenlerin durumundan dolayı işlerin aksamasından ve sürekli onları takip edip gerekli işlemleri yapmalarından rahatsız olurlar.

#### **4.1.8 Stres**

İş tatmini ve örgütsel bağlılığın düşük olması çalışanlarda kaygı ve stres yaratır. Kaygılı ve stresli olan işgörenlerin işlerini istenilen kalitede ve verimlilikte yapmaları zor olur. Çünkü stres ve kaygı çalışanların moral ve motivasyonunu olumsuz yönde etkiler.

Kaygı ve stres çalışanlarda davranış bozukluklarına da neden olmaktadır. Kaygılı ve stresli olan işgörenlerin çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile

geçinmeleri de zorlaştırır. Bu durum onların verimliliklerini ve performanslarını olumsuz yönde etkiler. Bunun maliyeti de işletmelere çıkar.

Bazı durumlarda yüksek örgütsel bağlılık çalışanlarda fazla sorumluluğa neden olabilmektedir. Bazen fazla sorumluluk yükü ise çalışanları olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örneğin, fazla sorumluluktan dolayı işlerini istedikleri gibi yapamamaları.

#### **4.1.9 Çatışma**

İş tatmini ve örgütsel bağlılığın düşük olması işgörenlerde yarattığı olumsuzluklardan biri de amaç ve hedefsiz hale gelmeleridir. Çünkü işinden gerekli tatmini alamayan ve kurumuna gönülden bağlanmayan işgörenler bazen ne yapacaklarını bilemezler ve ortalıkta dolanıp dururlar. Başka bir deyişle, amaçsız ve hedefsiz yaşama modna geçeler. Bu durum onların moral ve motivasyonunu bozar. Moral ve motivasyonu bozula işgörenlerin işlerini istedikleri gibi yapmalarını zorlaştırır.

Ayrıca amaçsız ve hedefsiz hale gelenler işletme içinde çatışmalardan dolayı öncelikle yöneticileri ile çatışmalar yaşarlar. Bunun yanında amaçsız ve hedefsiz duruma gelen işgörenler bazen çalışma arkadaşlarının çalışmalarını engelleyebilirler. Bu engelleme nedeniyle iş arkadaşları ile de çatışmalar yaşayabilirler. Bazen de işgörenler içsel çatışma yaşayabilirler. Bu durum da onları olumsuz yönde etkiler. Kısaca yönetici, iş arkadaşları ya da içsel yaşanan bu çatışmalar verimliliği ve performansı olumsuz yönde etkilediği için işletmelere bu durumun maliyeti yüksek olur.





## **5. UYGULAMA**

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, araştırmanın modeli, araştırmanın amacı, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin çözümlenmesi, bulgular, yorum, tartışma, sonuç ve öneriler yer almaktadır.

Bu bölümde, sırası ile araştırmanın türü, araştırmanın yapıldığı yer ve zaman, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin analizi, araştırmanın sınırlılıkları ve araştırma sorularına yer verilmiştir.

### **5.1 Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın analiz aşamasında öncelikle betimsel istatistikler kullanılarak anket sonuçları yorumlanmıştır. Alınan cevapların demografik özelliklere göre farklılığı parametrik ve parametrik olmayan testler kullanılarak hipotezler sınanmıştır. Araştırmanın hipotezleri değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır, bu nedenle ilgili değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

Bu araştırmada veriler anket yolu ile toplanmıştır. Anket, önceden belli bir amaç ve plana göre hazırlanmış sorulardan oluşan bir veri toplama yöntemidir (Karasar, 2009:176). Toplanan verilerle istatistik değerlendirmeler yapılır.

### **5.2 Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri**

Bu araştırmanın amacı, çalışma yaşamında işgörenlerin iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yöneliktir. Başka bir deyişle, çalışanların iş tatmini ve örgütlerine bağlılık düzeylerini belirleyip aralarındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır.

Araştırma Azerbaycan ülkesinin Bakü şehrinde Büyük Kışlak Agro şirketine çalışanlara yapılmıştır. Çalışanlar anket uygulanmıştır. Şirkette 120 kişi çalışmaktadır. Anketler şirketteki 119 işgörene uygulanmıştır. Yukarıda

belirttiğimiz amaç doğrultusunda işgörenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri araştırılmıştır.

Araştırmaya ilişkin hipotezler aşağıda verilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** İş tatmini ile devamlı bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** İş tatmini ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>:** İş tatmini ile davranışsal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

### **4.3. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Azerbaycan'ın Bakü şehrinde Büyük Kışlak Agro şirketinde çalışanlardan oluşmaktadır. Şirkette 120 kişi çalışmaktadır. Örneklem yöntemi kullanılmamış, tamsayım amaçlanmış ancak bir çalışana ulaşamamıştır. Bu nedenle 119 çalışana anket uygulanmıştır.

### **4.4. Veri Toplama ve Araçları**

Veriler, anket uygulaması yoluyla toplanmıştır. Anket, Büyük Kışlak Agro şirketine gidilerek 119 kişiye uygulanmıştır. Bu alan araştırmasına katılım gösteren katılımcıların iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin sorulara yanıt vermeleri ile araştırmanın verileri toplanmıştır.

Anketin uygulanması sürecinde denek grubuna araştırmanın amacı ve anketin uygulanması ile ilgili gerekli açıklamalar yapılmıştır. Çalışanların tamamı (119 kişi) anketi doldurmuştur. 1 kişiye ise ulaşamamıştır.

Bu çalışmada, veri toplama amacı ile bir anket ve iki ölçek kullanılmıştır. Toplam 13 sorudan oluşan ankette, katılımcıların kişisel bilgileri yer almaktadır.

### **5.3 Güvenirlilik Analizi Sonuçları**

Likert tipindeki ifadelerden oluşan ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

#### **5.3.1 İş doyum ölçeği güvenilirlik analizi sonuçları**

Hockman ve Oldhman tarafından geliştirilen ve 20 maddeden oluşan ölçek **Minnesota İş Doyumu Ölçeği** olarak adlandırılan ve katılımcıların iş doyum

düzelelerine ilişkin ifadelerden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için yapmış olduğumuz çalışmada elde edilen sonuç aşağıdadır.

**Çizelge 5.1:** İş Doyumuna İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<b>İş Doyum Ölçeği</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Soru Sayısı</b>
<b>Toplam</b>	<b>0,756</b>	<b>20</b>

119 katılımcıdan elde edilen verilerin iş doyum ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha kat sayısı 0,756 olup ölçek yüksek güvenilirliktedir.

**Çizelge 5.2:** Minnesota İş Tatmini Ölçeğindeki Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

<b>İş Tatmini Ölçeği</b>	<b>Mean</b>	<b>Std.Deviation</b>
<b>Beni her zaman meşgul etmesi bakımından</b>	<b>4,00</b>	<b>0,720</b>
<b>Bağımsız çalışma imkanının olması bakımından</b>	<b>4,36</b>	<b>0,824</b>
<b>Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanı bakımından</b>	<b>4,00</b>	<b>0,600</b>
<b>Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından</b>	<b>4,53</b>	<b>0,607</b>
<b>Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından</b>	<b>4,45</b>	<b>0,500</b>
<b>Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından</b>	<b>4,56</b>	<b>0,626</b>
<b>Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden</b>	<b>4,33</b>	<b>0,659</b>
<b>Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden</b>	<b>4,55</b>	<b>0,660</b>
<b>Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden</b>	<b>4,20</b>	<b>0,645</b>
<b>Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden</b>	<b>4,32</b>	<b>0,815</b>
<b>Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden</b>	<b>4,21</b>	<b>0,812</b>
<b>İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden</b>	<b>4,26</b>	<b>0,875</b>
<b>Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden</b>	<b>4,02</b>	<b>0,808</b>
<b>Terfi imkanının olması yönünden</b>	<b>4,35</b>	<b>0,855</b>
<b>Kendi fikir / kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden</b>	<b>4,23</b>	<b>0,730</b>
<b>Çalışma şartları yönünden</b>	<b>4,45</b>	<b>0,668</b>
<b>Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları yönünden</b>	<b>4,21</b>	<b>0,780</b>
<b>Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden</b>	<b>4,31</b>	<b>0,981</b>
<b>Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden</b>	<b>3,87</b>	<b>1,030</b>
<b>Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından</b>	<b>4,33</b>	<b>1,090</b>

Araştırmaya katılan bireylerin Minnesota iş tatmini ölçeğine verdikleri yanıtlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 1.2'de verilmiştir. Buna göre katılımcıların, en memnun oldukları durumların "**Yöneticinin karar verme**

yeteneği” ile “**Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden**” olduğu gözlenmiştir. Ayrıca katılımcıların en memnun olmadığı durumun ise “**Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi**” olduğu görülmüştür.

### 5.3.2 Örgütsel bağlılık ölçeği güvenilirlik analizi sonuçları

Porter ve arkadaşlarının (1960), ölçeğini temel alan Cook ve Wall ölçeği, iş istekliliği (job involvement), sadakat ya da pasif bağlılık (loyalty), örgütsel kimlik birliği (organizational identification) gibi örgütsel bağlılık tiplerini ayırt eden bir ölçektir. 12 maddeden oluşan *Cook ve Wall Örgütsel Bağlılık Ölçeği* ise katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin ifadelerden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için yapmış olduğumuz çalışmada elde edilen sonuç aşağıdadır.

**Çizelge 5.3:** Örgütsel Bağlılık İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
<b>Toplam</b>	<b>0,648</b>	<b>12</b>

119 katılımcıdan elde edilen verilerin örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha kat sayısı 0,648 olup ölçek yeterli güvenilirliktedir.

**Çizelge 5.4:** Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Ortalama	Standart Sapma
Saygın ve güvenilir bir kurum olduğu için iş yerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	4,03	0,791
Daha iyi bir iş bulursam bu iş yerinden ayrılmayı isterim.	2,76	1,235
Sadece iş yerime yararı olsun diye kendimi tüketmeyi istemem.	3,17	1,161
Kişisel gelişimim destekleyip beni tatmin ettiği için iş yerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	4,03	0,920
Kendimi iş yerimin bir parçası olarak hissediyorum.	4,01	0,987
İşimde sadece kendim için değil, işim için de çaba harcadığımı hissetmek isterim.	4,23	0,682
İşimden ayrılarak kazanılmış haklarımı tehlikeye atmak istemem.	3,54	1,281
Yakın bir arkadaşşıma bizim şirkette çalışmasını tavsiye etmem.	2,45	1,226
İşimin çalıştığım yere katkısı olduğunu bilmek beni memnun eder.	4,14	0,857
Başka bir iş verinden daha fazla ücret teklifi olsa bile, iş yerimdeki durumumu kaybetmek istemem.	3,74	1,093
İş yerimin karşılaştığı zorluklarda, benden beklenenden fazlasını yapmaya istekli olurum.	3,99	1,169
Beni tatmin ettiği sürece işimden ayrılmayı istemem.	4,13	0,996

Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel bağlılık ölçeğine verdikleri yanıtlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 1.4’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların, en memnun oldukları durumların **İşimde sadece kendim için değil, işim için de çaba harcadığımı hissetmek isterim** ile **İşimin çalıştığım yere katkısı olduğunu bilmek beni memnun eder** olduğu gözlenmiştir. Ayrıca katılımcıların en memnun olmadığı durumun ise **“Yakın bir arkadaşşıma bizim şirkette çalışmasını tavsiye etmem”** ve **“Daha iyi bir iş bulursam bu iş yerinden ayrılmayı isterim”** olduğu görülmüştür.

## 5.4 Bulgular ve Yorum

Bu bölümde uygulama sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlarına yer verilmiştir.

### 5.4.1 Demografik özellikler

### 5.4.2 Cinsiyet

Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımı Tablo 1.5’de gösterilmiştir.

**Çizelge 5.5: Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadın	79	66,4	66,4	66,4
	Erkek	40	33,6	33,6	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların 79' u (% 66,4) kadın iken, 40'ı (%33,6) erkektir.

#### 5.4.2.1 Medeni Durum

Araştırmaya katılanların medeni duruma göre dağılımı Tablo 5.6'de gösterilmiştir.

**Çizelge 5.6: Deneklerin Medeni Duruma Göre Dağılımı**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bekar	13	10,9	10,9	10,9
	Evli	89	74,8	74,8	85,7
	Dul (Eşi ölmüş)	15	12,6	12,6	98,3
	Boşanmış/Ayrı	2	1,7	1,7	100,0
	Yaşıyor				
	Total	119	100,0	100,0	

Medeni duruma göre en büyük katılım evliler tarafından 89 kişi (%74,8) ile sağlanırken, en düşük katılım ise 2 kişi (%1,7) ile boşanmış/ayrı yaşayanlar tarafından sağlanmıştır.

#### 5.4.2.2 Gelir durumu

Araştırmaya katılanların gelir durumuna göre dağılımı Tablo 5.7'da gösterilmiştir.

**Çizelge 5.7: Deneklerin Gelir Durumuna Dağılımı**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Düşük	4	3,4	3,4	3,4
	Orta	78	65,5	65,5	68,9
	İyi	35	29,4	29,4	98,3
	Çok İyi	2	1,7	1,7	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Katılımcıların 4'ünün (%3,4) gelir durumu düşük, 78'inin (%65,5) orta, 35'inin (%29,4) iyi ve 2'sinin (%1,7) çok iyi durumdadır.

#### 5.4.2.3 Yaş

Araştırmaya katılanların yaş durumuna göre dağılımı Tablo 5.8'de gösterilmiştir.

**Çizelge 5.8:** Deneklerin Yaş Durumuna Dağılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30 arası	39	32,8	32,8	32,8
31-40 arası	48	40,3	40,3	73,1
40+	32	26,9	26,9	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Katılımcıların 39'u (%32,8) 20-30 yaş grubu, 48'i (%40,3) 31-40 yaş grubu ve 32'si (%26,9) 40 ve üzeridir.

#### 5.4.2.4 Çocuk sayısı

Araştırmaya katılanların çocuk sayısına göre dağılımı Tablo 5.9'de gösterilmiştir.

**Çizelge 5.9:** Deneklerin Çocuk Sayısına Göre Dağılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Yok	14	11,8	11,8	11,8
Bir	23	19,3	19,3	31,1
İki	52	43,7	43,7	74,8
Üç	23	19,3	19,3	94,1
Üçten fazla	7	5,9	5,9	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Katılımcıların 14'ünün (%11,8) çocuğu yok iken, 23'ünün (%19,3) bir çocuğu, 52'sinin (%43,7) iki çocuğu, 23'ünün (%19,3) üç çocuğu ve 7'sinin (%5,9) üçten fazla çocuğu vardır.

#### 5.4.2.5 Son bir yılda geçirilen fiziki hastalık süresi

Araştırmaya katılanların son bir yılda geçirdikleri fiziki hastalık sürelerine göre dağılımı Tablo 5.10'da gösterilmiştir.

**Çizelge 5.10:** Deneklerin Son Bir Yılda Geçirdikleri Fiziki Hastalık Sürelerine Göre Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yok	64	53,8	53,8	53,8
	1-15 gün	31	26,1	26,1	79,8
	16-30 gün	21	17,6	17,6	97,5
	1 aydan fazla	3	2,5	2,5	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Katılımcıların 64'ünün (%53,8) son bir yılda geçirdiği fiziki hastalık süresi yok iken, 31'inin (%26,1) 1-15 gün, 21'inin (%17,6) 16-30 gün ve 3'ünün (%2,5) 1 aydan fazla süre fiziki rahatsızlık geçirdiği görülmüştür.

#### 5.4.2.6 Alkol kullanma

Araştırmaya katılanların alkol kullanma durumlarına göre dağılımı Tablo 5.11'de gösterilmiştir.

**Çizelge 5.11** Deneklerin Alkol Kullanma Durumlarına Göre Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Yok	67	56,3	56,3	56,3
	Seyrek/Sosyal	22	18,5	18,5	74,8
Valid	Seyrek/Sıkılınca/Sevinince	24	20,2	20,2	95,0
	Her akşam 1-2 Kadeh	6	5,0	5,0	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Katılımcıların 67'sinin (%56,3) alkol kullanmadığı, 22'sinin (%18,5) seyrek/sosyal, 24'ünün (%20,2) seyrek/sıkılınca/sevinince ve 6'sının (%5,0) her akşam 1-2 kadeh alkol aldığı görülmüştür.

#### 5.4.2.7 Son beş yılda işsiz kalınan süre

Araştırmaya katılanların son beş yılda işsiz kaldıkları toplam süreye göre dağılımı Tablo 5.12'de gösterilmiştir.



**Tablo 5.12:** Deneklerin Son Beş Yılda İşsiz Kaldıkları Toplam Süre

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Yok	50	42,0	42,0	42,0
1-30 gün arası	40	33,6	33,6	75,6
1-3 ay arası	17	14,3	14,3	89,9
4-6 ay arası	6	5,0	5,0	95,0
6 aydan fazla	6	5,0	5,0	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Katılımcıların 50'sinin (%42,0) son 5 yılda hiç işsiz kalmazken, 40'ının (%33,6) 1-30 gün arası, 17'sinin (%14,3) 1-3 ay arası, 6'sının (%5,0) 4-6 ay arası ve 6'sının (%5,0) 6 aydan fazla süredir işsiz kaldığı görülmüştür.

#### 5.4.2.8 İş yerinde çalışma süresi

Araştırmaya katılanların iş yerinde çalışma sürelerine göre dağılımları Tablo 5.13'de gösterilmiştir.

**Çizelge 5.13:** Deneklerin İş Yerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
1 yıldan az	46	38,7	38,7	38,7
1-5 yıl	50	42,0	42,0	80,7
6-10 yıl	17	14,3	14,3	95,0
11-15 yıl	5	4,2	4,2	99,2
15 yıldan fazla	1	,8	,8	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Katılımcıların 46'sının (%38,7) bu iş yerinde çalıştığı süre 1 yıldan az iken, 50'sinin (%42,0) 1-5 yıl, 17'sinin (%14,3) 6-10 yıl, 5'inin (%4,2) 11-15 yıl ve 1'inin de (%0,8) 15 yıldan fazla süredir şu anki iş yerinde çalıştığı görülmüştür.

#### 5.4.2.9 Şu anki görevinizi kaç yıldır yapıyorsunuz

Araştırmaya katılanların şu anki görevlerini kaç yıldır yaptıklarına göre dağılımı Tablo 5.14'de gösterilmiştir.

**Çizelge 5.14:** Deneklerin Şu Anki Görevlerini Kaç Yıldır Yaptıklarına Göre Dağılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 yıldan az	40	33,6	33,6	33,6
1-5 yıl	50	42,0	42,0	75,6
6-10 yıl	18	15,1	15,1	90,8
11-15 yıl	8	6,7	6,7	97,5
15 yıldan fazla	3	2,5	2,5	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Katılımcıların 40'ının (%33,6) şu anki görevini yaptığı süre 1 yıldan az iken, 50'sinin (%42,0) 1-5 yıl, 18'inin (%15,1) 6-10 yıl, 8'inin (%6,7) 11-15 yıl ve 3'ünün de (%2,5) 15 yıldan fazla süredir şu anki görevini yaptığı görülmüştür.

#### 5.4.3 Demografik özelliklere göre karşılaştırmalar

##### 5.4.3.1 Cinsiyet

##### İş Tatminin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

İş tatmininin cinsiyete göre farklılaşma durumu Tablo 5.15'de gösterilmiştir.

**Çizelge 5.15:** İş Tatmininin Cinsiyete Göre Farklılaşması

<b>Ranks</b>				
	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
işort	Kadın	79	63,86	5045,00
	Erkek	40	52,38	2095,00
	Total	119		
<b>Test Statistics<sup>a</sup></b>				
			işort	
			Mann-Whitney U	1275,000
			Wilcoxon W	2095,000
			Z	-1,719
			Asymp. Sig. (2-tailed)	.086

a. Grouping Variable: D1

Tablo 1.15 incelendiğinde katılımcıların iş tatminine yönelik algıları cinsiyete göre anlamlı fark göstermemektedir. ( $p>0,05$ ),

### Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

Örgütsel bağlılığın cinsiyete göre farklılaşma durumu Tablo 5.16'de gösterilmiştir.

**Çizelge 5.16:** Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

<b>Ranks</b>				
	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
örgort	Kadın	79	59,22	4678,00
	Erkek	40	61,55	2462,00
	Total	119		

<b>Test Statistics<sup>a</sup></b>	
	örgort
Mann-Whitney U	1518,000
Wilcoxon W	4678,000
Z	-,350
Asymp. Sig. (2-tailed)	,727

a. Grouping Variable: D1

Tablo 5.16 incelendiğinde katılımcıların örgütsel bağlılığa yönelik algıları cinsiyete göre anlamlı fark göstermemektedir. ( $p>0,05$ ),

### 5.4.3.2 Yaş

#### İş Tatmininin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

İş tatmininin yaşa göre farklılaşma durumu Tablo 5.17'da gösterilmiştir.

**Çizelge 5.17:** İş Tatmininin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

<b>Ranks</b>			
	Yaş Grubu	N	Mean Rank
işort	20-30 arası	39	50,03
	31-40 arası	48	64,03
	40+	32	66,11
	Total	119	

<b>Test Statistics<sup>a,b</sup></b>	
	işort
Chi-Square	4,938
df	2
Asymp. Sig.	,085

a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: D4

Tablo 1.17 incelendiğinde katılımcıların iş tatminine yönelik algıları yaş gruplarına göre anlamlı fark göstermemektedir. ( $p>0,05$ ),

### Örgütsel Bağlılığın Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

Örgütsel bağlılığın yaşa göre farklılaşma durumu Tablo 5.18’de gösterilmiştir.

**Çizelge 5.18:** Örgütsel Bağlılığın Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

Descriptives								
örgort								
					95% Confidence Interval for Mean			
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
20-30 arası	39	3,5791	,46905	,07511	3,4270	3,7311	2,42	4,50
31-40 arası	48	3,8385	,40503	,05846	3,7209	3,9562	2,83	4,58
40+	32	3,5794	,52878	,09348	3,3888	3,7701	2,42	4,67
Total	119	3,6838	,47536	,04358	3,5975	3,7701	2,42	4,67
Test of Homogeneity of Variances								
örgort								
Levene Statistic			df1		df2			Sig.
2,252			2		116			,110

Tabloda 5.18’de görüldüğü üzere ( $p>.05$ ) olduğundan varyanslar homojendir.

### ANOVA

**Çizelge 5.19:** Örgütsel Bağlılık Skor Ortalamalarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

örgort					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,926	2	,963	4,515	,013
Within Groups	24,739	116	,213		
Total	26,665	118			

Tabloda 1.19’de görüldüğü üzere ( $p < .05$ ) olduğundan örgütsel bağlılık skor ortalamalarının yaş gruplarına göre anlamlı olarak farklılaştığı sonucuna varırız. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu aşağıda belirtilen çoklu karşılaştırma testiyle sınanmıştır.

Örgütsel bağlılık skor ortalamalarının yaş gruplarına göre farklılıkları Tablo 5.20’de gösterilmiştir.

**Çizelge 5.20: Örgütsel Bağlılık Skor Ortalamalarının Yaş Gruplarına Göre Farklılıkları**

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: örgort

	(I) D4	(J) D4	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	20-30 arası	31-40 arası	-,25948*	,09956	,028	-,4958	-,0231
		40+	-,00037	,11015	1,000	-,2619	,2611
	31-40 arası	20-30 arası	,25948*	,09956	,028	,0231	,4958
		40+	,25911*	,10539	,041	,0089	,5093
	40+	20-30 arası	,00037	,11015	1,000	-,2611	,2619
		31-40 arası	-,25911*	,10539	,041	-,5093	-,0089
Bonferroni	20-30 arası	31-40 arası	-,25948*	,09956	,031	-,5013	-,0176
		40+	-,00037	,11015	1,000	-,2679	,2672
	31-40 arası	20-30 arası	,25948*	,09956	,031	,0176	,5013
		40+	,25911*	,10539	,046	,0031	,5151
	40+	20-30 arası	,00037	,11015	1,000	-,2672	,2679
		31-40 arası	-,25911*	,10539	,046	-,5151	-,0031

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Yukarıdaki tabloya göre 31-40 yaş grubu katılımcıların örgütsel bağlılık skor ortalamalarının hem 20-30 yaş grubu hem de 40 yaş ve üstü grubundakilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu bulunmuştur. Orta yaş

grubundaki katılımcıların mesleğin başında ve mesleğinin sonuna doğru yaklaşımlara göre çalıştıkları iş yerine daha fazla bağlandıkları yorumunu yapabiliriz.

### 5.4.3.3 Çalışma süresi

#### İş Tatmininin Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

İş tatmininin çalışma süresine göre farklılaşma durumu Tablo 5.21’de gösterilmiştir.

15 yıldan daha fazla süredir kurumda çalışan sayısı 5 ten az olduğu için analize dahil edilmemiştir.

**Çizelge 5.21:** İş Tatmininin Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

		<b>Descriptives</b>							
işort									
						95% Confidence Interval for Mean			
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
1									
yıldan	46	4,1587	,38443	,05668	4,0445	4,2729	3,28	4,90	
az									
1-5 yıl	50	4,3425	,29988	,04241	4,2573	4,4277	3,45	4,75	
6-10 yıl	17	4,3926	,17761	,04308	4,3013	4,4840	4,10	4,75	
11-15 yıl	5	4,2900	,06519	,02915	4,2091	4,3709	4,20	4,35	
Total	118	4,2758	,32901	,03029	4,2159	4,3358	3,28	4,90	
		<b>Test of Homogeneity of Variances</b>							
işort									
		Levene Statistic	df1		df2		Sig.		
		5,876	3		114		,001		

Tabloda 1.21’de görüldüğü üzere ( $p < .05$ ) olduğundan varyanslar homojen değildir.

## ANOVA

**Çizelge 5.22:** İş Tatmini Skor Ortalamalarının Çalışma Süresine Göre Dağılımı  
işort

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,086	3	,362	3,565	,016
Within Groups	11,579	114	,102		
Total	12,665	117			

Tabloda 5.22’de görüldüğü üzere ( $p < .05$ ) olduğundan iş tatmini skor ortalamalarının çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılaştığı sonucuna varırız. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu aşağıda belirtilen çoklu karşılaştırma testiyle sınanmıştır.

İş tatmini skor ortalamalarının çalışma süresine göre farklılaşma durumu Tablo 5.23’de gösterilmiştir.

**Çizelge 5.23:** İş Tatmini Skor Ortalamalarının Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: işort

Tamhane

(I) D9	(J) D9	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound	Upper Bound
1 yıldan az	1-5 yıl	-,18380	,07079	,065	-,3745	,0069
	6-10 yıl	-,23395*	,07119	,010	-,4279	-,0400
	11-15 yıl	-,13130	,06374	,246	-,3076	,0450
1-5 yıl	1 yıldan az	,18380	,07079	,065	-,0069	,3745
	6-10 yıl	-,05015	,06045	,958	-,2161	,1158
	11-15 yıl	,05250	,05146	,898	-,0930	,1980
6-10 yıl	1 yıldan az	,23395*	,07119	,010	,0400	,4279
	1-5 yıl	,05015	,06045	,958	-,1158	,2161
	11-15 yıl	,10265	,05201	,326	-,0505	,2557
11-15 yıl	1 yıldan az	,13130	,06374	,246	-,0450	,3076
	1-5 yıl	-,05250	,05146	,898	-,1980	,0930
	6-10 yıl	-,10265	,05201	,326	-,2557	,0505

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Yukarıdaki tabloya göre 6-10 yıl çalışma süresi olanların iş tatmini skor ortalamalarının 1 yıldan az süredir çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu bulunmuştur.

### Örgütsel Bağlılığın Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

Örgütsel bağlılığın çalışma süresine göre farklılaşma durumu Tablo 5.24’de gösterilmiştir.

**Çizelge 5.24:** Örgütsel Bağlılığın Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

		örgort							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
1									
yıldan	46	3,5199	,42015	,06195	3,3952	3,6447	2,42	4,25	
az									
1-5	50	3,8092	,48883	,06913	3,6702	3,9481	2,67	4,67	
yıl									
6-10	17	3,7549	,50815	,12325	3,4936	4,0162	2,42	4,58	
yıl									
11-15	5	3,6500	,42246	,18893	3,1254	4,1746	2,92	3,92	
yıl									
Total	118	3,6819	,47690	,04390	3,5949	3,7688	2,42	4,67	

### Test of Homogeneity of Variances

		örgort			
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
		,153	3	114	,928

Tabloda 5.24’de görüldüğü üzere ( $p > .05$ ) olduğundan varyanslar homojendir.

### ANOVA

**Çizelge 5.25:** Örgütsel Bağlılık Skor Ortalamalarının Çalışma Süresine Göre Durumu

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,112	3	,704	3,277	,024
Within Groups	24,498	114	,215		
Total	26,610	117			



Tabloda 1.25’de görüldüğü üzere ( $p < .05$ ) olduğundan örgütsel bağlılık skor ortalamalarının çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılaştığı sonucuna varırız. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu aşağıda belirtilen çoklu karşılaştırma testiyle sinanmıştır.

Örgütsel bağlılık skor ortalamalarının çalışma süresine göre farklılaşma durumu Tablo 5.26’de gösterilmiştir.

**Çizelge 5.26:** Örgütsel Bağlılık Skor Ortalamalarının Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

		<b>Multiple Comparisons</b>					95% Confidence	
		Dependent Variable: örgort						
	(I) D9	(J) D9	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Interval Lower Bound	Upper Bound	
Tukey HSD	1 yıldan az	1-5 yıl	-,28924*	,09471	,015	-,5362	-,0423	
		6-10 yıl	-,23497	,13158	,285	-,5780	,1081	
		11-15 yıl	-,13007	,21829	,933	-,6992	,4391	
		1 yıldan az	,28924*	,09471	,015	,0423	,5362	
	1-5 yıl	6-10 yıl	,05426	,13015	,975	-,2851	,3936	
		11-15 yıl	,15917	,21743	,884	-,4077	,7261	
		1 yıldan az	,23497	,13158	,285	-,1081	,5780	
		6-10 yıl	-,05426	,13015	,975	-,3936	,2851	
	6-10 yıl	11-15 yıl	,10490	,23584	,970	-,5100	,7198	

**Çizelge 5.26:** (devam) Örgütsel Bağlılık Skor Ortalamalarının Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

		1 yıldan az	,13007	,21829	,933	-	,4391	,6992
	11-15 yıl	1-5 yıl	-,15917	,21743	,884	-	,7261	,4077
		6-10 yıl	-,10490	,23584	,970	-	,7198	,5100
	1 yıldan az	1-5 yıl	-	,09471	,017	-	,5435	,0349
		6-10 yıl	-,23497	,13158	,461	-	,5883	,1183
		11-15 yıl	-,13007	,21829	1,000	-	,7162	,4560
	1 yıldan az	1-5 yıl	,28924*	,09471	,017	-	,0349	,5435
		6-10 yıl	,05426	,13015	1,000	-	,2952	,4037
	11-15 yıl	1-5 yıl	,15917	,21743	1,000	-	,4247	,7430
Bonferroni		1 yıldan az	,23497	,13158	,461	-	,1183	,5883
	6-10 yıl	1-5 yıl	-,05426	,13015	1,000	-	,4037	,2952
		11-15 yıl	,10490	,23584	1,000	-	,5283	,7381
	1 yıldan az	1-5 yıl	,13007	,21829	1,000	-	,4560	,7162
	11-15 yıl	1-5 yıl	-,15917	,21743	1,000	-	,7430	,4247
		6-10 yıl	-,10490	,23584	1,000	-	,7381	,5283

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Yukarıdaki tabloya göre 1-5 yıldır kurumda çalışanların örgütsel bağlılık skor ortalamalarının 1 yıldan az süredir çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu bulunmuştur. 1-5 yıldır kurumda çalışanların 1 yıldan az çalışanlardan örgütsel bağlılık skor ortalamalarının yüksek olmasının nedeni, bu çalışanların hem işi iyi öğrenmeleri hem de kurumu daha iyi tanımaları olabilir.

#### 5.4.3.4 Gelir durumu

##### İş Tatmininin Gelir Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

Gelir durumu çok iyi olan kişi sayısı 2 olduğundan iyi olan grupla birleştirilerek analiz yapılmıştır.

İş tatmininin gelire göre farklılaşma durumu Tablo 5.27’de gösterilmiştir.

**Çizelge 5.27:** İş Tatmininin Gelire Göre Farklılaşma Durumu

<b>Ranks</b>			
	Gelir	N	Mean Rank
işort	Düşük	4	50,00
	Orta	78	62,23
	İyi	37	56,38
	Total	119	
<b>Test Statistics<sup>a,b</sup></b>			
Chi-Square		işort	1,074
Df			2
Asymp. Sig.			,584
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: d3yeni			

Tablo 5.27 incelendiğinde katılımcıların iş tatminine yönelik algıları gelir durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir. ( $p>0,05$ ),

##### Örgütsel Bağlılığın Gelir Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

Örgütsel bağlılığın gelire göre farklılaşma durumu Tablo 1.28’de gösterilmiştir.

### Çizelge 5.28: Örgütsel Bağlılığın Gelire Göre Farklılaşma Durumu

<b>Ranks</b>			
	d3yeni	N	Mean Rank
örgort	Düşük	4	38,13
	Orta	78	62,47
	İyi	37	57,16
Total		119	

#### Test Statistics<sup>a,b</sup>

Chi-Square	örgort	2,270
Df		2
Asymp. Sig.		,321

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: d3yeni

Tablo 5.28 incelendiğinde katılımcıların örgütsel bağlılığa yönelik algıları gelir durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir. ( $p>0,05$ ),

### 5.5 Korelasyon

Araştırmaya katılan işgörenlerin iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye ilişkin Spearman Korelasyon Testi sonuçları Tablo 5.29' da gösterilmiştir.

### Çizelge 5.29: İşgörenlerin İş Doyumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye İlişkin Spearman Korelasyon Testi Sonuçları

<b>Correlations</b>			işort	örgort	nortmaifort	devamort	davranışort
Spearman's rho	İşort	Correlation Coefficient	1,000	,421**	,360**	,182*	,333**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,048	,000
		N	119	119	119	119	119
Örgort	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	,421**	1,000	,527**	,512**	,858**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	119	119	119	119	119

**Çizelge 5.29:** (devam) İşgörenlerin İş Doyumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye İlişkin Spearman Korelasyon Testi Sonuçları

	N	119	119	119	119	119
nortmaifort	Correlation Coefficient	,360**	,527**	1,000	,164	,248**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,074	,006
	N	119	119	119	119	119
devamort	Correlation Coefficient	,182*	,512**	,164	1,000	,137
	Sig. (2-tailed)	,048	,000	,074	.	,137
	N	119	119	119	119	119
davranışort	Correlation Coefficient	,333**	,858**	,248**	,137	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,006	,137	.
	N	119	119	119	119	119

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**H<sub>1</sub>:** İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan bireylerin iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye ilişkin Spearman Korelasyon Testi sonuçları Tablo 1.29’da verilmiştir. Buna göre katılımcıların iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki orta düzeyde ve pozitif doğrusal yönlü bir ilişki katsayısı 0,421 olarak elde edilmiş ve 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

**H<sub>2</sub>:** İş tatmini ile devamlı bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan bireylerin iş doyumları ile devam bağlılıkları arasındaki ilişkiye ilişkin Spearman Korelasyon Testi sonuçları Tablo 1.29’da verilmiştir. Buna göre katılımcıların iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki zayıf düzeyde ve pozitif doğrusal yönlü bir ilişki katsayısı 0,182 olarak elde edilmiş ve 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

**H<sub>3</sub>:** İş tatmini ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan bireylerin iş doyumları ile normatif bağlılıkları arasındaki ilişkiye ilişkin Spearman Korelasyon Testi sonuçları Tablo 1.29’da verilmiştir. Buna göre katılımcıların iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki orta düzeyde ve pozitif doğrusal yönlü bir ilişki katsayısı 0,360 olarak elde edilmiş ve 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

**H<sub>4</sub>:** İş tatmini ile davranışsal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan bireylerin iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye ilişkin Spearman Korelasyon Testi sonuçları Tablo 1.29’da verilmiştir. Buna göre katılımcıların iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki orta düzeyde ve pozitif doğrusal yönlü bir ilişki katsayısı 0,333 olarak elde edilmiş ve 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

## 5.6 Sonuç ve Tartışma

Araştırma kapsamında 119 çalışanlar ile anket yöntemi ile görüşülmüş ve iş doyumunu ile örgütsel bağlılıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Elde edilen bulgular frekans analizi, varyans analizi ve korelasyon analizi ile test edilip yorumlanmıştır. Aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir;

- Elde edilen verilere göre anketi cevaplayanların, en memnun oldukları durumların **“yöneticinin karar verme yeteneği”** ile **“işin kendisine garantili bir gelecek sağlaması olduğu** gözlenmiştir.
- Ankete katılanların en memnun olmadığı durumun ise **“yaptığı iş karşılığında duyduğu başarı hissi”** olduğu görülmüştür.
- Araştırmaya katılanların, örgütsel bağlılık ölçeğindeki ifadelerine verdikleri cevaplar dikkate alındığında en memnun oldukları durumların **“işimde sadece kendim için değil, işim için de çaba harcadığımı hissetmek isterim”** ile **“işimin çalıştığım yere katkısı olduğunu bilmek beni memnun eder”** olduğu gözlenmiştir. Ayrıca katılımcıların en memnun olmadığı durumun ise
- Araştırmaya katılanların, örgütsel bağlılık ölçeğindeki ifadelerine verdikleri cevaplar dikkate alındığında en memnun olmadığı durum ise, **“yakın bir arkadaşına bizim şirkette çalışmasını tavsiye etmem olduğu** görülmüştür.
- Farklı yaş gruplarındaki katılımcıların örgütsel bağlılıklarının benzer düzeyde olduğu görülmüştür.

- Farklı yaş gruplarındaki katılımcıların iş tatminlerinin farklı düzeyde olduğu görülmüştür.
- Farklı çalışma süresi gruplarındaki katılımcıların iş tatminlerinin farklı düzeyde olduğu görülmüştür.
- Farklı çalışma süresi gruplarındaki katılımcıların örgütsel bağlılıklarının farklı düzeyde olduğu görülmüştür.
- Farklı gelir gruplarındaki katılımcıların iş tatminlerinin benzer düzeyde olduğu görülmüştür
- Farklı gelir gruplarındaki katılımcıların örgütsel bağlılıklarının benzer düzeyde olduğu görülmüştür.
- Araştırmaya katılan işgörenlerin iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde ve pozitif doğrusal yönlü bir ilişki katsayısı (0,421) olarak elde edilmiş ve 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Başka bir deyişle,  $H_1$  hipotezi reddedilememiştir.
- Araştırmaya katılan işgörenlerin iş doyumları ile devam bağlılıkları arasında zayıf düzeyde ve pozitif doğrusal yönlü bir ilişki katsayısı (0,182) elde edilmiş ve 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yani  $H_2$  hipotezi reddedilememiştir.
- Araştırmaya katılan işgörenlerin iş doyumları ile normatif bağlılıkları arasında orta düzeyde ve pozitif doğrusal yönlü bir ilişki katsayısı (0,360) elde edilmiş ve 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Başka bir ifade ile,  $H_3$  hipotezi reddedilememiştir.
- Araştırmaya katılan işgörenlerin iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde ve pozitif doğrusal yönlü bir ilişki katsayısı (0,333) elde edilmiş ve 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yani  $H_4$  hipotezi reddedilememiştir.

Alınan ücretin yüksek olması iş tatmininin yüksek olmasında tek başına yeterli olmasa da önemli bir etkidir. Çünkü yüksek ücret alan işgörenler düşük

alanlara nazaran daha çok motive olur ve işlerini severek yaparlar. Buna bağlı olarak iş tatmin düzeyleri de yüksek olur.

Farklı gelir gruplarındaki çalışanların örgütsel bağlılıklarında da farklılıklar vardır. İşgörenleri maddi açıdan tatmin eden işletmelere bağlılık daha yüksek olur ve kurumlarını kolay kolay değiştirmek istemezler. Bizim yaptığımız araştırmada farklı gelir gruplarındaki işgörenlerin bağlılık düzeyleri benzer olmuştur. Bunun nedeni, anketleri doldururken yöneticilerin işgörenlerin yanında olmaları olabilir. Yöneticilerinin gözünde iyi olmak için işletmelerinden, aldıkları düşük ücrete rağmen memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Yapılan işten tatmin olanlar şirketlerine daha çok bağlanırlar. İşgörenleri memnun eden şirketler daha çok tercih edilir. Yaptığımız araştırma verilerine göre, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Bu nedenle, **H<sub>1</sub>** hipotezi kabul edilmiştir.

İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar göstermiştir ki devam bağlılığı şu şekillerde oluşmaktadır. Çalışanın işletmede çalıştığı süre zarfında kendine yaptığı yatırım ve iş bulma seçeneklerin yetersizliği. İşgören uzun zaman bir kurumda çalışıyorsa bu kurumdan ayrılıp başka bir kuruma geçişi biraz zor olmaktadır. Yine iş bulma imkanları yetersizse kişi aynı kurumda çalışmaya devam eder

Bir işgören işini sevebilir. Ancak ailevi sorunlar, sağlık ve emeklilik dönemine girmeleri nedeniyle de kurumunda çalışmaya devam edebilir. Bu açıklamaya göre, devam bağlılığı dış faktörlere dayalı bir bağlılıktır. Kısaca, işgören kurumu ile bütünleşmemiştir.

**H<sub>2</sub>** hipotezinin sınanması sonucunda iş tatmini ile devam bağlılığı arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

Davranışsal bağlılık, çalışanın, kurumunda eskiden sergilediği davranışlar nedeniyle çalışmaya devam etmesini ifade eden bir bağlılıktır. İşgörenlerin kurumuna bağlı kalmak ve kurumda çalışmaya devam etmeyi düşünmek kurumundan ayrılmayı istememesi, devamsızlık yapmasını engelleyebilir. Kısaca davranışsal bağlılık, işgörenlerin kurumda uzun zaman kalma sorunu ve bu sorunla nasıl baş ettikleri ile ilgili bir bağlılık biçimidir. Davranışsal bağlılık



süreci içinde olan işgörenler kurumlarındaki yaptıkları bir faaliyet nedeniyle kurumlarına bağlanırlar. Kısaca çalışanlar işlerine harcadıkları emek ve zamandan dolayı iş tatminine sahip olurlar. Bu sebepten **H<sub>3</sub>** hipotezi reddedilememiştir. .

Eğer işgörenin kurumda çalışmak için kendini mecbur hissetmesi sonucu oluşan bağlılığa normatif bağlılık denir. Bu mecburiyet, çalışanın ahlaki yapısı ve sahip olduğu değerlerden dolayı olabilir. Kısaca normatif bağlılık çalışanın kurumun onun bağlılığına ihtiyaç duyduğu anlayışına dayanan bir bağlılık türüdür.

Normatif bağlılıkta çalışanlar kendilerini kurumlarına adanmış durumdadırlar. Kurumun amaç, hedef, inanç ve değerleri ile bütünleşmişlerdir. Bu bütünleşmeden dolayı verimlilikleri ve performansları yüksektir. Normatif bağlılık biçiminde, çalışan kendini kurumu için önemli ve değerli görür ve buna bağlı olarak tatmin olur. Bu açıklamalardan dolayı, **H<sub>4</sub>** hipotezi de reddedilememiştir. .

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında çok kuvvetli bir pozitif yönlü ilişki olduğu araştırmamız sonucunda doğrulanmıştır.

Araştırmamız sonucunda şu önerilerde bulunabiliriz:

Bu çalışmadaki amaç, işgörenlerin işletmelerinden en fazla memnun oldukları ve memnun olmadıkları noktaları belirlemektir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, Bakü Büyük Kışlak Agro şirketinde çalışanların “yöneticinin karar verme yeteneği” ile “işin kendisine garantili bir gelecek sağlaması en çok memnun oldukları konular olmuştur. En memnun olmadıkları konu ise “yaptığı iş karşılığında duyduğu başarı hissi” olduğu görülmüştür. Çalışanların örgütsel bağlılık konusunda en memnun oldukları ve olmadıkları konular ise şöyle çıkmıştır. Örgütsel bağlılık konusunda en memnun oldukları durumlar “işimde sadece kendim için değil, işim için de çaba harcadığımı hissetmek isterim” ile “işimin çalıştığım yere katkısı olduğunu bilmek beni memnun eder” olduğu sonucu elde edilmiştir. İşgörenlerin en memnun olmadıkları konu ise, “yakın bir arkadaşına bizim şirkette çalışmasını tavsiye etmem” ve “daha iyi bir iş bulursam bu iş yerinden ayrılmayı isterim” olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılanların, örgütsel bağlılık ölçeğindeki ifadelerine verdikleri cevaplar dikkate alındığında en memnun olmadığı durum ise, “yakın bir arkadaşına bizim şirkette çalışmasını tavsiye etmem olduğu görülmüştür.

Bu sonuçlara göre, Büyük Kışlak Agro şirketinde çalışanların çalıştıkları işletmeyi kimseye tavsiye etmemesi nedeniyle şirket yöneticilerin bu konu üzerinde önemle durmaları gerekmektedir. Bu durum çalışanlarda aidiyet duygusunun yetersiz olduğunu göstermektedir. Bu nedenle aidiyet duygusunun geliştirilmesi gerekmektedir. En memnun olmadıkları konunun “yaptığı iş karşılığında duyduğu başarı hissi” çıkması nedeniyle yöneticilerin çalışanların başarılarından gurur duymalarını sağlamaları gerekmektedir. Bunun için çalışanların başarılarını sözel olarak takdir etmeleri ya da maddi olarak ödüllendirmeleri gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin, çalışanların şirketi yakın arkadaşlarına tavsiye etmemelerinin nedenlerini araştırmaları iyi olur. Çalışanların, “daha iyi bir iş bulursam bu iş yerinden ayrılmayı isterim” demeleri üzerinde de yöneticilerin durmaları gerekmektedir. Çalışanların daha iyi iş bulursam ayrılırım ve kendimi işyeri için tüketmek istemem demeleri şirkete uyum boyutunda bağlı olduklarını göstermektedir. Yöneticilerin çalışanları şirketlerine gönülden bağlanacakları bir seviyeye getirmeleri gerekmektedir. Bunun için yeniden çalışanlarla görüşülüp memnun olmamalarının nedenlerini belirleyip gerekli tedbirleri almaları gerekmektedir.

Çalışanların memnun olmadıkları durum ise, işletme içinde terfi imkânı ve ücret yükselmesi gibi durumların olmamasıdır. Yöneticilere önerimiz, çalışanlara kariyer planı sunmaları, onları başarıya teşvik ederek yükselmelerini sağlayacak terfi planı yapmalarıdır. Çalışanların, başarıları karşılığında ücretlerinde artış sağlamak veya ödül sunmak da onları memnun edecektir.

## KAYNAKLAR

- Aamod Michael G., (1999), **Applied Industrial-Organizational Psychology**, Belmont Wadsworth Pub Comp.
- Adanalı, E. C. (2007). “Kuruma Bağlılık Olgusuna Genel Bir Bakış”, **Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Kuramdan Uygulamaya İş Yaşamında Psikoloji**, Tarık Solmuş (ed.), Beta Yayınları, İstanbul, ss.1-15.
- Ahmad, A., Rainayee, R.A., (2013), “Exploring a Common Theme of Organizational Commitment: A Way to Consensus”, **Pacific Business Review International**, Vol 6, No 1, pp. 65-71.
- Akalın Çisil, (2006), “Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz-Saygı”, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Akdemir, A. (2006), **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Ankara: Orion Kitabevi.
- Akgündüz, S. (2006), “Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aksoy, A. & vd. (2008), **Genel İşletmecilik**, Editör: Mithat Üner, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aksoy, H. (2007). “Örgüt İklimi ve Motivasyon”, Tarık Solmuş (ed.), **Endüstriyel Klinik Psikoloji Ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Kuramdan Uygulamaya İş Yaşamında Psikoloji**, Beta Yayınları, İstanbul, ss:16-58.
- Aktay D. D., (2010), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul, ss.30-35.
- 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**, Cilt 12, Sayı 2, ss.55-62,
- Albayrak Emine Gözde, (2007), “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, s.58.
- Ali Rıza Altunel, “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul Küçükçekmece Belediyesinde Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Allen, Natalie J. and Meyer, John P. (1990). “The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization”, **Journal Of Occupational Psychology**, No:63.1, pp. 1-18.
- Alsiewi, A.M., Agıl, S.O., (2014), “Factors That Influence Affective Commitment to Teaching in Libya”, **Journal of Business and Management**, Vol 16, No 2, pp.37-46.

- Aşık, Akşit Nuran** (2010). “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 467.
- Aycan, Z.** (2000), **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:21, 1.Basım, Ankara.
- Aydın, M.** (1986), **Çağdaş Eğitim Denetimi**, İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş. 1986.
- Aydoğan, H.** (2012). “Profesyonel Futbolcuların Örgütsel Adalet Algıları ve Benlik Saygıları İle İş Doyumları Arasındaki İlişki”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Balay, R.**(2000). **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara.
- Barringer, Mellisa W., Sturman, Michael C.** (1998), “The Effects of Work Arrangements on the Organizational Commitment of Contingent Workers”, **CAHRS Working Paper Series, Working Paper.**
- Barutçugil, İ.** (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bayram Levent**, (2006), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 59, s.126.
- Becker, H. S.,** (1960), “Notes On The Concept of Commitment”, **American Journal of Sociology**, pp.32-40.
- Bilgin, N.** (2003). **Sosyal Psikoloji Sözlüğü: Kavramlar, Yaklaşımlar**, Bağlam Yayınları, İstanbul.
- Bingöl, D.** (198-2014). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayıncılık, 9. Baskı, İstanbul.
- Bozkurt, Ö. & Bozkurt, İ.** (2008), “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1.
- Buchanan, Bruce** (1974), “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 19 No.4, p.533.
- Bülbül Muharrem**, (2005), “Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş, s.5.
- Cengiz Aytül Ayşe**, (2001), “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehirdeki Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Mayıs, s.31.
- Cengiz, Aytül Ayşe** (2002), “Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 4, Antalya.
- Certo S.C.**, (1997), **Modern Management**, Prentice-Hill.
- Chatman, J. A.** (1991), “Matching People And Organizations: Selections And Socialization In Public Accounting Firms”, **Administrative Science Quarterly**, 36(1):459-484.

- Chughtai, A. A., Zafar, S., (2006), “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers”, *Applied H.R.M. Research*, Vol 11, No 1, p.43.**
- Clark, A., Oswald, A. and Warr, P. (1996). “Is Job Satisfaction U-Shaped In Age?”, *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 69 (1), pp:57-81.**
- Cohen, A., Lowenberg, G., (1990), “A Re-Examination of The Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta Analysis”, *Human Resources*, Vol 43, No 10, pp. 1015-1050.**
- Colman, A. M. (2001). *A Dictionary Of Psychology*, Oxford University Press Inc., New York.**
- Colquitt, J.A., Lepine, J.A., Wesson, M.J., (2015), *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (Fourth Edition), McGraw-Hill Education, New York.**
- Coomber, B. and Barriball, K. L. (2007). “Impact Of Job Satisfaction Components On Intent To Leave And Turnover For Hospital-Based Nurses: A Review Of The Research Literature”, *International Journal Of Nursing Studies*, 44 (2), pp:297-314.**
- Culverson, D., (2002). “Exploring Organizational Commitment Following Radical Change A Case Study Within The Parks Canada Agency”, (**Unpublished Master Thesis**), University of Waterloo, Ontario, pp.27-30.**
- Curry, D. B. (1999). “The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover”, *Human Resource Management Review*, number: 9 (4), p.495-524.**
- Çakır, Ö. (2001), *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.**
- Çalışkan, E. N. & vd. (2008), *Liderlik ve Motivasyon*, Editör: Celalettin Serinkan, Nobel Yayıncılık, Ankara.**
- Çalışkan, Z. (2005) “İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”, *Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1.**
- Çarıkçı İlker. H. (2000), “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler-Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt:5, Sayı:2, s.159.**
- Çelik Mücahit (2011), “A Theoretical Approach To The Job Satisfaction”, *Polish Journal of Management Studies*, University of Adiyaman Faculty of Economics and Administrative Sciences, Turkey, Vol: 4, p.11.**
- Çelik, Hatice Necla (2006), “ İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Konya, Türkiye, s.298.**
- Çetin Serhat Süreyya, (2018), “İşletmelerde Güven, Bağlılık ve Vatandaşlık Arasındaki İlişkide Kültürün Rolü: Sigorta Sektöründe Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.125,**
- Çetinkanat Canan, (2000-2002), *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara.**
- Çolakoğlu Ülker, Ayyıldız Tuğrul ve Cengiz Serhat, (2009), “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama**

- Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 20, Sayı 1, s.80.
- Çöl, G. (2004), "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzeri Kavramlarla İlişkisi", **Endüstri İlişkileri Dergisi**, 6(2), s.2.
- Daft, R.L. (2000), **Management**. 5th Edition, The Dryden Press, U.S.A.
- Dağdeviren Gözen Emine, (2007), "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye, s.18-48.
- Dailey, R. C. and Kirk, D. J. (1992). "Distributive and Procedural Justice As Antecedents Of Job Dissatisfaction And Intent To Turnover", **Human Relations**, 45.
- Davis, K. ve Newstrom, J.W. (1999). **Human Behaviour at Work**, 8.Baskı, McGraw-Hill, A.B.D.
- Davis, Keith, (1988), **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çev. Kemal Tosun vd., İ.Ü.İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- Demir Murat, (2017), "Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Düzeylerine Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.133.
- Demir, N. (2007). **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Demirel, Y., Göç, K., (2013), "The Impact of Organizational Commitment on Knowledge Sharing", **1st Annual International Interdisciplinary Conference, AIIC**, Azores, Portugal, pp. 954-963.
- Dikmen Bahar, (2012), "Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Algılanan Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, s.160.
- Dixit, V., Bhati, M.; 2012, "A Study about Employee Commitment and its Impact on Sustained Productivity in Indian Auto-Component Industry", **European Journal of Business and Social Sciences**, Vol 1, No 6, pp.34-51.
- Dolu Banu, (2011), "Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", (**Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi**), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta, ss.50-69.
- Dündar, T. ve Tabancalı, E. (2012). "The Relationship Between Organizational Justice Perceptions And Job Satisfaction Levels", **Procedia-Social And Behavioral Sciences**, 46, ss:5777-5781.
- Erdem, A. R. (1997), "İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları", **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:3.
- Erdil O., H. Keskin, (2003), "Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, 32 (1),7-24.
- Erdoğan, İ. (1996-1999), **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: Dönence Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2007), **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: MİAD Yönetim Yayınları Dizisi, 7. Basım.
- Eren, E. (1993), **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 4.Basım.
- Eren, E. (2003), **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Eren, E.** (2008). **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım AŞ., 11.Baskı, İstanbul.
- Erkmen, T. & Şencan, H.** (1994), “Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkililerinin Otomotiv Sanayinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi**, Cilt:23, Sayı:2.
- Eroğlu, F.** (2007), **Davranış Bilimleri**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eroğlu, K.** (2008), “Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Konuya İlişkin Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Eronat, Z.** (2004), “İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; KOBİ’lerde Ampirik Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertürk, Y. D.**, (2006), “Etkin Örgütsel İletişim İçin Örgütsel Davranışın Analizi, Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları”, Yıldız Dilek Ertürk (ed.), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Fincham, R. and Rhodes, P.** (2005). **Principles Of Organizational Behavior**, Oxford University Press, New York.
- Foley, S., Kidder, D. L. and Powell, G. N.** (2002). “The Perceived Glass Ceiling And Justice Perceptions: An Investigation Of Hispanic Law Associates”, **Journal Of Management**, 28 (4), pp:471-496.
- Fulford, M. D.** (2005). “That’s Not Fair: The Test of a Model of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Among Hotel Employees”, **Journal of Human Resources in Hospitality&Tourism**, number: 4 (1), p.73-84.
- Gaertner Karen N. and Stanley D. Nollen**, (1989), “Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization”, **Human Relations**, Vol: 42, No: 11, p. 975
- Garih, Ü.** (2005), **Yönetim Teknikleri**, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Genç, N.** (1994), **Zirveye Götüren Yol: Yönetim**, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Ghosh, S., Swamy, D.R.**, (2014), “A Literature Review on Organizational Commitment - A Comprehensive Summary”, **Int. Journal of Engineering Research and Applications**, Vol 4, No 12, pp. 4-14.
- Glendon, A. I., Sharon, G. C. ve McKenna, E.** (2006), **Human Safety And Risk Management**, Taylor & Francis, New York.
- Glisson Charles and Durick Mark**, (1988), “Predictions of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, 10, p.63.
- Göksu Turkut** (2002), “Maslow’un İhtiyaçlar Piramidi Ve Polisin Yabancılaşma Olgusu”, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt 4, Sayı 3-4, (Temmuz-Aralık), s.1.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A.** (2000), **Behavior In Organizations**, Seventh Edition, NJ: Prentice Hall.
- Gül, H.**, (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, **Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi**, 2(1), s.42.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H.**, (2008), “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, **Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, 20, ss.1-11.
- Gülнар, Birol** (2007). **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**, Literatürk, İstanbul.

- Gülova** Asena Altın ve Özge Demirsoy, (2012), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, **Business and Economics Research Journal**, Volume 3, N 3, s.58.
- Güney** Çetin Gürkan, (2006), “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesinde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Araştırılması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Temmuz, s.36.
- Güney S, Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, S.** (2007). “Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları”, Salih Güney (ed.), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, S.** (2014). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, S.** (2015-2017). **Liderlik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, S.** (2015-2017). **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, S.** (2015-2017-2018). **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, S.** (2018). **Yönetim Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Hatiboğlu Zeyyat, Yönetim ve Organizasyon**, Lebib Yalkın Yayıncılık, 1999, İstanbul, s.152
- Hatiboğlu, Z.** (1994), **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Hough, L. M., Eaton, N. K., Dunnette, M. D., Kamp, J. D. and McCloy, R. A.** (1990). “Criterion-Related Validities Of Personality Constructs And The Effect Of Response Distortion On Those Validities”, **Journal Of Applied Psychology**, 75 (5).
- Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A.** (1972). “Personal And Role-Related Factors In The Development Of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**,
- Ilozor** Doreen B; Ben D Ilozor and John Carr, (2001), “Management Communication Strategies Determine Job Satisfaction İn Telecommuting”, **The Journal of Management Development**; 20, 5/6; ABI/INFORM Global, pp. 495-507.
- İmrek, M. K.** (2004), **Lider Olmak**, İstanbul: Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Jo**, Samsup and Sung Wook Shim, 2005, “Paradigm Shift of Employee Communication: The Effect of Management Communication on Trusting Relationships”, **Public Relations Review**, 31, pp. 277–280.
- Johlke**, Mark C and Dale F. Duhan, (2000), “Supervisor Communication Practices And Service Employee Job Outcomes”, **Journal of Service Research: JSR**; Nov; 3, 2; ABI/INFORM Global, pp. 154-165
- Jones, G R. & George, J. M.** (2003), **Contemporary Management**, Third Edition, The McGraw-Hill: USA.
- Kanfer, R.** (1992). “Work Motivation: New Directions In Theory And Research”, **International Review Of Industrial And Organizational Psychology**, 7, ss:1-53.
- Kanter**, R.M., (1968), “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, **American Sociological Review**, Vol 33, No 4, pp.499-517.
- Karaca** Samuray, (2001), ”İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, Türkiye, ss.29-30.



- Karakaş, S. ve Güleş, H. (2010), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki”, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 3/2, Uşak, ss.86-87.**
- Karasar Niyazi, Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2009.
- Kaşlı Mehmet, (2007), “İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, s.161.**
- Kaur, K., Sandhu, H.S., (2010), “Career Stage Effect on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Indian Banking Industry”, International Journal of Business and Management, Vol 5, No 12, pp. 141-152.**
- Kaya, Nihat ve Selçuk, Seçil (2007), “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (2), s.180.**
- Kayıkçı Kemal, (2005), “Milli Eğitim Müfetişlerinin Denetim Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Alguları ve İş Doyum Düzeyleri”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi”, Güz 2005, Sayı 44, s.506.**
- Keith, D. (1977-1983), İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış, Çevirenler: Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.**
- Keleş H. N., (2006), “İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya, ss.14-15.**
- Keser, A. (2006), Çalışma Yaşamında Motivasyon ve Yaşam Tatmini, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, 1. Basım.**
- Keskin Burcu, (2008), ”Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara, 2008.**
- Kılıç Esra, (2008), ”İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Dair Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, s.3.**
- Kim Wook Sang, (1999), “Behavioral Commitment Among the Automobile Workers in South Korea”, Human Resource Management Review, Vol: 9, No: 4, 1999, ss.419-451.**
- Kim, W. G., Leong, J. K. and Lee, Y. K. (2005). “Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant”, International Journal of Hospitality Management, number: 24, pp.171-193.**
- Koçel, T. (2007-2014). İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Korkmaz, S. (2009), İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları**, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Krishna, V., (2008), Exploring Organizational Commitment from an Organizational Perspective: Organizational Learning as a Determinant of Affective Commitment in Indian Software Firms**, Proquest Information and Learning Company, Michigan, United States.
- Kuşlivan, Z. (2009). “Turizm İşletmelerinde İş Tatmini”, İçinde: Zeyyat Sabuncuoğlu, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış**, MKM Yayıncılık, Bursa, ss:49-82.

- Kuyzu** Şule Dilşad, (2007), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Ücret ve Ödüllendirme Yöntemleri Konusundaki İşgören Algılamaları: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş, s.58.
- Lee, T.B.** (2007). **Yeni Yöneticinin El Kitabı-2: Üstün Performans Geliştirme**, Çev. Vedat G.Diker, Çanta Kitapları Dizisi: 3, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Liu, A.M.M., Fellows, R., Chiu, W.M.**, (2006), “Work Empowerment as an Antecedent to Organisational Commitment in the Hong Kong Quantity Surveying Profession”, **Surveying and Built Environment**, Vol 17, No 2, pp. 63-72.
- Liu, Chi-Ming; Ching-Wen Chien; Pesus Chou; Jorn-Hon Liu; Victor Tze-Kai Chen; Jeng Wei; Ying-Yu Kuo ve Hui-Chu Lang**, (2005), “An Analysis Of Job Satisfaction Among Physician Assistants In Taiwan”, **Health Policy**, 73, pp. 66–77.
- Luthans, F.** (1973-1985-2008). **Organizational Behavior**, 60th. Edition, McGraw-Hill, NewYork.
- Mammadova İlah**a, (2013), “İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.79.
- Manetje, O.M.**, (2009), “The Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment”, (**Unpublished Master’s Thesis**), University of South Africa, Industrial and Organizational Psychology, South Africa.
- McCrae, R. R. and Costa Jr, P. T.** (1990). “Personality: Another 'Hidden Factor' Is Stress Research”, **Psychological Inquiry**, 1 (1).
- McShane, S. L. ve Glinow, M. A. V.** (2003). **Organizational Behavior: Emerging Realities For The Workplace Revolution**, McGraw-Hill Higher Education, New York.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J.** (1991). “A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, Volume 1, Issue 1, pp.61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J.;** (1997), **Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application**, SAGE Publications, Thousand Oaks, California, USA.
- Meyer, John P. & David J. Stanley & Lynne Herscovitch & Laryssa Topolnytsky.** “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, **Journal of Vocational Behavior**, 61, 2002, 20-52.
- Mies, Edward W; Patrick, Steven L; King, Wesley C.**, Sep 1996, “Job Level As A Systemic Variable In Predicting The Relationship Between Supervisory Communication And Job Satisfaction” **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 69, ABI/INFORM Global, pp. 277- 279.
- Mindy E. Bergman**, (2006), “The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda”, **Journal of Organizational Behavior**, 27, pp.645-663,
- Moorhead G. and R.W. Griffin**, (1989), **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Comp.

- Mowday, R.T.** Porter, L.M. and Steers, R.M., (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 14, p.226.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M.**, (1982), **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**, Academic Press, New York, pp.20-43.
- Nauman, E.** (1993), "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitments Among Expatriate Managers", **Group Organization Management**, Vol:18, June.
- Newton, Lucy A., Shore, Lynn McFarlane.** (1992), "A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition", **Academy of Management Review**, 17( 2), p.277.
- Nurses** Canan Hoş, Aygen Oksay, "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2015, C.20, S.4, 2015, ss.1-24.
- Oksay A.**, (2005), "Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Isparta.
- Ordun** Güven, H. Talha Demirbaş, "Tatmini, Örgüt Kültürü ve Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", **Yönetim**, Yıl:23, Sayı:71, 2012, ss.104-105.
- O'Reilly III, C. A., & Caldwell, D. F.**, (1981), "The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification", **Administrative Science Quarterly**, pp.597-616.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J.** (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification, and Internalization On Prosocial Behavior", **Journal Of Applied Psychology**, 71 (3).
- Organ, D. W. & Lingl, A.** (1995), "Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", **The Journal of Social Psychology**, Number:135/3.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Şimşir, S.** (2010). Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Balıkesir Üniversitesi, **Bandırma İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Sayı 13, Balıkesir, s.5.
- Özdemir, H. Ö.** (2007), "Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Parsons, Elizabeth and Adelina Broadbridge,** 2006, "Job Motivation And Satisfaction: Unpacking The Key Factors For Charity Shop Managers", **Journal of Retailing and Consumer Services**, 13, pp. 121-131.
- Peace, H.**, (1998), "Organizational Commitment of Female Lecturers in Higher Institutions of Learning in Uganda: Its Nature and Determinant Factors, 1975-1993", **Gender Issues Research Report Series**, no 5, Addis Ababa, Ossrea, pp. 1-35.
- Pekel Hüseyin Nail**, "İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta, Türkiye, 2001.

- Penley, L.E., Gould, S., (1988), "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol 9, No 1, pp. 46-47.**
- Perçin Mehmet, (2008), "İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgüt Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta.**
- Porter L.W., Steers R. M., Mowday and Boulian P.Y., (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No.5, p.604.**
- Prokopenko, J. (1995), *Verimlilik Yönetimi*, Çevirenler: Olcay Baykal ve diğerleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.**
- Randall, D.M., (1989), "Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, vol 12, no 3, pp. 460-471.**
- Rebecca, A. (2000), "Organizational Cynicism: Bases and Consequences" *Genetic Social General Psychology Monographs*, Vol:126, Issue:3, August.**
- Reichers, A.E., (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 10, p.468.**
- Robbins Stephen, (1998-2002), *Organizational Behaviour*, (Eight,- Ten Edition), New Jersey, Prentice Hall International Inc.**
- Robbins, S. P. and Decenzo, D. A. (2001). *Concepts, Controversies And Applications: Organizational Behaviour*, Prentice Hall, New Jersey.**
- Saal F. and P.A. Knight, Industrial/Organizational Psychology: Science and Practice, Pacific Grove California, Brooks/Cole Pub. Co., 1988, pp.306-307.**
- Saari, L. M. and Judge, T. A. (2004), "Employee Attitudes And Job Satisfaction", *Human Resource Management*, 43 (4), pp:395-407.**
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayın Dağıtım, Bursa.**
- Sabuncuoğlu, Z. (1994), *Personel Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.**
- Salancik, G. R., (1977), "Commitment and The Control of Organizational Behavior and Belief", InB. M. Staw & GR Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago: St., pp.1-54.**
- Salancik, Gerald R., (1977), "Commitment is too Easy", *Organizational Dynamics*, Vol: 6, p.64.**
- Sarker, S J, Crossman, A, Parkpoom, P. (2003), "The Relationships of age and Lenght of Service With Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employees in Thailand", *Journal of Managerial Psychology*, 18 (7).**
- Schermerhorn, R. J., Hunt, J. J. ve Osborn, R. N. (1998). *Basic Organizational Behavior*, John Wiley&Sons, New York.**
- Seçer, B. (2012). "İş Sağlığı ve Güvenliğinde Psikolojik Bir Yaklaşım: Atıf Kuramı", *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 14, Sayı 04, ss:31-46.**
- Sergeant, A. and Frenkel, S., (2000), "When Do Customer Contact Employees Satisfy Customers?", *Journal of Service Research*, number: 3 (1), pp.18-34.**
- Serin Mehmet Koray ve Bekir Buluç, (2012), "İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları**

- Arasındaki İlişki”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Cilt 18, Sayı 3, s.442.
- Sertçe, S.** (2003), “Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği)”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sığır Ünsal,** (2007), “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol:7, No:2, s.263,
- Singh, B., Gupta, P.K., Venugopal, S.,** (2008), “Organisational Commitment: Revisited”, **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**, Vol 34, No 1, pp.57-68.
- Smadov, S.** (2006), “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Özel Sektörde Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Solmuş, T.** (2004). **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Somuncu Funda,** (2008), “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özlem Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Şubat, s.31.
- Spector, P. E.** (2006). “Method Variance In Organizational Research Truth or Urban Legend?”, **Organizational Research Methods**, 9 (2), pp:221-240.
- Stephens, Robert D. - Dawley, David D., and Stephens, David B.** (2004), “Director Role Potential As Antecedents Of Normative And Affective Commitment on Nonprofit Boards”, **Organizational Analysis**, Vol. 12, No. 4, pp.397-398.
- Sürgevil, O.,** (2007), “Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, İzmir, s.34.
- Şeker Muhsin, Yunus Dağ, Ayhan Yalçınsoy,** “Örgüt Kültürü İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Uygulama”, **International Journal of Innovative Strategic Social Research**, ISSN: 2459-010X 2016, Vol.1, Issue.1, s.9.
- Şen, T.** (2008), “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek Levent,** (1995), “İş Tatmini”, **Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi**, Ankara, s.102.
- Şimşek, M, Ş. & Akgemci, T. & Çelik, A.** (1998-2003-2008), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Taşkın, E.** (2002), **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, Der Yayınları, İstanbul.
- Telman, N. ve Ünsal, P.** (2004). **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Testa, M. R.** (2001). “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Effort in The Service Environment”, **Journal of Psychology**, number: 135 (2), pp.226-236.
- Tevrüz, S.** (1999), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara.

- Topaloğlu** Işıl Gökçe (2010), “İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara, s.64.
- Topcu, M. K.** (2016). **Çalışma Ortamında Psikolojik Sözleşme Yönetimi**, Türkiye Alim Kitapları, Almanya.
- Tufail, M., Yorıd, A.Z., Shahzad, K., Irfan, M.**, (2005), “A Glance at Organizational Commitment, Antecedents and Consequences (1960-2005)”, **Journal of Managerial Sciences**, Vol 6, No 1, pp. 73-91.
- Tuncer, D. & Ayhan, D. & Varoğlu, D.** (2008), **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Yayınevi, Ankara.
- Tümer, M.** (1975), **Yönetim ve Yönetici**, Üçler Matbaası, İstanbul.
- Türkoğlu H.**, (2011), “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara, İşletme Anabilim Dalı Ankara., ss.2-24.
- Türkoğlu H.**, (2011); “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara, ss.22-24.
- Uğur, E.** (2005), **İşletme Yönetimi**, Matsan Matbaacılık, İstanbul.
- Ünler, Ela** (2006), “Örgütte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4(1): 95-115.
- Ünlü, S. & Eroğlu, E. & Gökdağ, R. & Ergüven, M, S.** (2007-2013), “İş yaşamında Motivasyon Kuramları (Ünite-I)”, **İş ve Yaşamda Motivasyon**, Editör: Yavuz Tuna, Anadolu Üniversitesi Yayını, Ocak.
- Ünsar, S. & vd.** (2006), “İş Tatmin Düzeyleri ve Etkileyen Etmenler: Sağlık Sektöründe Bir Alan Araştırması”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, Ankara.
- Vandenberg, R. and Scarpello, V.**, (1994), “A Longitudinal Asswssment of The Determinant Relationship Between Employee Commitments to The Occupation and The Organization”. **Journal of Organizational Behavior**, Vol 15.
- Varoğlu, Demet** (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, s.6.
- Vasokolaei, G.R., Raadabadi, M.**, (2015), “Organizational Culture and the Organizational Commitment; Correlational Study in Hospital Staffs”, **Asian Social Science**, Vol 11, no 5, pp.143-149.
- Wasti, S. A.** (2003), “Organizational Commitment Turnover Intentions and The Influence of Cultural Values”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol:76, No:3, pp.303-321,
- Weibo, Z., Kaur, S., Jun, W.**; 2010, “New Development of Organizational Commitment: A Critical Review (1960-2009)”, **African Journal of Business Management**, Vol 4, No 1, pp.12-20.
- Wiener** Yoash, (1982), “Commitment in Organizations: A Normative View”, **Academy of Management Journal**, Vol: 7, No: 3, p.42.
- Williams** Larry J. and John T. Hazer, (1986), “Antecedents And Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Vairable Structural Equation Methods”, **Journal of Applied Psychology**, 71, (2) p.38.

- Yağcı Kamil**, (2007), “Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 3, s.118.
- Yavuz Ş.**, (2009), “Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatminine Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Programı yüksek Lisans Tezi, Ankara, ss.12-13.
- Yazıcıoğlu İrfan**, (2010), ”Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması”, **Bilim Dergisi**, Güz, Sayı: 55, s.244.
- Yıldırım, V.** (2000), **Genel İşletmecilik (I-II)**, Değişim Yayıncılık, Adapazarı.
- Yılmaz Aydin ve Cemal Eroğlu**, (2012), **Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış**, Detay Yayıncılık, Ankara, ss.113-114.
- Yücel, P, Z.** (2006), “Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul
- Yüksel, Ö.** (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Zangaro, George A.** (2001). “Organizational Commitment: A Concept Analysis”, **Nursing Forum**, 36 (2), 14-22.





## **EKLER**

EK a : ANKET

### **İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ VE BAKÜ BÜYÜK KIŞLAK AGRO ŞİRKETİNDE BİR UYGULAMA**

**Sayın Katılımcı,**

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme Yönetimi yüksek lisans programında Prof. Dr. Salih **Güney** danışmanlığında “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” konulu bir tez çalışması yürütmekteyim.

Anketteki soruları cevaplandırırken önemli olan sizin kendi görüşünüzü yansıtmanızdır. Bu yüzden vereceğiniz cevaplar araştırmanın yönünü belirlemek bakımından çok büyük önem arz etmektedir. Anket sonuçları, adınız belirtilmeksizin sadece istatistiksel amaçlar için kullanılacaktır. Bize sağladığınız tüm bilgiler mutlak suretle gizli tutulacaktır.

Her soruyu cevaplandırmaya özen gösterdiğiniz ve bilimsel çalışmaya destek olduğunuz için şimdiden çok teşekkür ederim. Saygılarımla.

**Danışman Öğretim Üyesi**

**Prof. Dr. Salih GÜNEY**

**Yüksek Lisans Öğrencisi**

**Fariz GULİYEV**

## SOSYO DEMOGRAFİK SORULAR

.....ANKET NO:

LÜTFEN SEÇENEGİN ALTINDAKİ BOŞLUGU İŞARETLEYİNİZ.

1.Kurumunuz:

.....

.....

.....

2.Kurumdaki

departmanınız

:

.....

3. Kurumdaki Konumunuz:

.....

4. Cinsiyetiniz:

0) Kadın	1) Erkek

5. Medeni Durumunuz:

0) Bekar	1) Evli	2)Dul (Eşi ölmüş)	3)Boşanmış / Ayrı yaşıyor	4) Diğer

6. Gelir Durumunuz:

0) Düşük	1) Orta	2) İyi	3) Çok İyi

7. Yaşınız:

0) 20-30 arası	1) 31-40 arası	2) 40 tan yüksek

8. Bakmakla Yükümlü Olduğunuz Çocuk Sayısı:

0) Yok	1) Bir	2) İki	3) Üç	4) Üçten çok

9. Son Bir Yılda Geçirdiğiniz Fiziki Hastalık Süresi:

0) Yok	1) 1-15Gün	2) 16-30 Gün	3) 1 Aydan çok

10. Alkol Kullanımınız:

0) Yok	1) Seyrek/ Sosyal	2)Seyrek/Sıkılınca / Sevinince	3) Her akşam 1- 2 kadeh	4)Her akşam 1-2 kadehten çok

11. Son Beş Yılda İşsiz Kaldığınız Toplam Süre:

0) Yok	1) 1-30 gün arası	2) 1-3 ay arası	3) 4-6 ay arası	4) 6 aydan çok

12. Bu İş Yerinde Çalıştığınız Süre:

0) 1 Yıldan az	1) 1-5 Yıl	2) 6-10 Yıl	3) 11-15 Yıl	4) 15 Yıldan çok

13. Şu Anki Görevinizi Kaç Yıldır Yapıyorsunuz:

0) 1 Yıldan az	1) 1-5 Yıl	2) 6-10 Yıl	3) 11-15 Yıl	4) 15 Yıldan çok

## MİNNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ

### Açıklama

Aşağıda mesleğiniz çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyunuz. Mesleğinizden, o cümlede belirtilen şekilde ne derece memnun olduğunuzu karşılıklarına (X) işareti ile belirtiniz.

Her cümleye cevap verirken, “ Bu yönden işimden ne derece memnunum?” diye kendinize sorunuz.

**HMD**'nin anlamı: Hiç memnun değilim. **MD**'nin anlamı: Memnun Değilim.

**K**'nin anlamı: Kararsızım.

**M**'nin

anlamı:

Memnunum.

**ÇM**'nin

anlamı: Çok

Memnunum.

	MESLEĞİMDEN	HMD	MD	K	M	ÇM
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
2	Bağımsız çalışma imkanının olması bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
3	Arasına değişik şeyler yapabilme imkanı 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 yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
8	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
9	Başkaları için birşeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
10	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansını vermesi yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
12	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması 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 arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
18	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
19	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
20	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından	( )	( )	( )	( )	( )



## COOK VE WALL ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

SİZE EN YAKIN SEÇENEĞİ İŞARETLEYİNİZ!

1. Saygın ve güvenilir bir kurum olduğu için iş yerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

2. Daha iyi bir iş bulursam bu iş yerinden ayrılmayı isterim.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

3. Sadece iş yerime yararı olsun diye kendimi tüketmeyi istemem.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

4. Kişisel gelişimim destekleyip beni tatmin ettiği için iş yerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

5. Kendimi iş yerimin bir parçası olarak hissediyorum.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

6. İşimde sadece kendim için değil, işim için de çaba harcadığımı hissetmek isterim.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

7. İşimden ayrılarak kazanılmış haklarımı tehlikeye atmak istemem.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

8. Yakın bir arkadaşşıma bizim şirkette çalışmasını tavsiye etmem.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

9. İşimin çalıştığım yere katkısı olduğunu bilmek beni memnun eder.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

10. Başka bir işverenden daha fazla ücret teklifi olsa bile, iş yerimdeki durumumu kaybetmek istemem.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

11. İş yerimin karşılaştığı zorluklarda, benden beklenenden fazlasını yapmaya istekli olurum.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

12. Beni tatmin ettiği sürece işimden ayrılmayı istemem.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5







T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-1229  
Konu : Farız GULİYEV'un Etik Onay Hk.

20/02/2018

Sayın Farız GULİYEV

Enstitümüz Y1512.040031 numaralı İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Farız GULİYEV'un "İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: BAKÜ BÜYÜK KIŞLAK AGRO ŞİRKETİNDE BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması gereği "Sosyo Demografik Soruları" ve "Minnesota İş Tatmin Ölçeği" ile ilgili anketi 24.01.2018 tarihli ve 2018/04 sayılı İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Özer KANBUROĞLU  
Müdür V.

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEBPRFSV>





## ÖZGEÇMİŞ

**Fariz GULİYEV**

BAKÜ

E-mail: fariz666@icloud.com



### **KİŞİSEL BİLGİLER**

**Toplam İş Tecrübesi**

-

**Çalışma Durumu**

**BG AGRO** Şirketi Genel Müdür Yrd.

**Eğitim Durumu**

Yüksel Lisans

**Medeni Durumu**

Bekar

**Doğum Tarihi**

17.01.1993

**Doğum Yeri**

Bakü

### **EĞİTİM BİLGİLERİ**

**2018-...**

İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Yüksek Lisans (Tez Aşamasında)

**2010-2014**

Bakü Devlet İktisat Üniversitesi Dünya İktisat Bölümü

