

**T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BANKA ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN  
FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN  
ARAŞTIRMASI**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Okan ERGÜL**

**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN**

**İSTANBUL – 2015**



## TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Okan ERGÜL
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Banka Çalışanlarının İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANA BİLİM DALI** : İşletme Ana Bilim Dalı
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : MART 2015
- SAYFA SAYISI** : 133
- TEZ DANIŞMANLARI** : Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN
- DİZİN TERİMLERİ** : İş Tatmini, Banka, Ölçek, Anket
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez çalışmasında banka çalışanlarının iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik inceleme yapılmıştır. Bu amaçla Literatür taraması yapılmış, banka, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları açıklanmıştır. Araştırmanın uygulaması Amasya ili merkez ilçesinde faaliyet gösteren banka şubelerinde çalışan 153 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler tablo hâline getirilmiş ve yorumlanarak sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Okan ERGÜL

**T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BANKA ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN  
FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN  
ARAŞTIRMASI**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Okan ERGÜL**

**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN**

**İSTANBUL – 2015**

## BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlâk kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Okan ERGÜL

...../...../2015

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Okan ERGÜL'ün Banka Çalışanlarının İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan \_\_\_\_\_

Üye \_\_\_\_\_

Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN  
(Danışman)

Üye \_\_\_\_\_

Üye \_\_\_\_\_

Üye \_\_\_\_\_

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

..../..../2015

Ragıp Kutay KARACA  
Doç. Dr.  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Ekonomik gelişmişliğin bir göstergesi olan bankalar, rekabetin maksimum düzeyde yaşandığı kuruluşlar arasında yerini almaktadır. Rekabette sürekli önde olma isteği, verimlilik öğelerinden biri olan, dış ve iç müşteri (çalışanlar)'lerin memnuniyeti ve iş tatmini ile verimlilikle doğru orantılı olduğu varsayıldığında, bankalar maksimum derecede fayda sağlamayı ve kâr maksimizasyonunu en üst düzeyde yaşamayı hedeflerler. Çalışanların iş tatmini, verimlilik ve kâr ile doğrudan ilişkili olması sebebiyle bankalar, çalışanlarına gerekli hassasiyeti gösterme amacındadır.

Araştırmada banka çalışanlarının verimliliği üzerine doğrudan etkisi olan İş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmış olup elde edilen faktörlerin, İş tatmini ile aralarındaki ilişki derecesi konu edilmiştir.

Araştırma dört bölümden meydana gelmektedir. Araştırmanın ilk bölümünde; bankacılık kavramı ve tarihçesi, osmanlı ve cumhuriyet döneminde bankacılık, banka ve hukuki çevre, türk banka sisteminin yapısı ve işlevleri, banka türleri, bankacılık sisteminde yönetim organları, bankacılık sisteminde denetleme organları üzerine durulmuştur. Araştırmanın ikinci bölümünde; iş tatmini tanımı, tarihçesi, önemi, iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler, iş tatmini kapsam ve süreç teorileri, iş tatminsizliğinin birey ve örgütsel sonuçları, iş tatmini ölçümü puanlama ve mülakat yöntemi üzerine durulmuştur. Araştırmanın üçüncü bölümünde; örgütsel bağlılık kavramı, sınıflandırmaları, örgütsel bağlılık odakları, örgütsel bağlılık göstergeleri, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık sonuçları konularına değinilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde; uygulama kısmına yer verilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri frekans analizi uygulanmıştır. Anket sorularının temel boyutlar bazında geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Temel boyutlardaki soru cevaplarının frekans dağılımı tablolarda belirtilmiştir. Faktör analizi ve Temel boyutlar arasındaki ilişkiyi belirlemek için pearson korelasyon analizi yapılarak iş tatminini etkileyen faktörler belirlenmiş, önem sırası ve aralarındaki ilişki tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Disponibilite, İş tatmini, Çift faktör teorisi, Örgütsel bağlılık.

## SUMMARY

Banks, which is an indicator of economic development, takes its place among the organizations that has the maximum level of competition. Consistently ahead of that request in the competition, which is one of efficiency items, external and internal customers (employees) when s satisfaction and job satisfaction, productivity correct assumed to be proportional, banks are targeting the maximum degree of the benefit and survival of profit maximization at the highest level. Employee job satisfaction, productivity and profits due to be associated directly with banks, aims to show the necessary sensitivity. Research on the direct impact on the efficiency of bank employees that work is intended to determine the factors affecting the satisfaction of the factors is obtained, the degree of relationship between job satisfaction are included. The research consists of four sections. In the first part of the history of the banking concept and the research, during the period of Ottoman and Republic banking, the Bank and the legal environment, the structure and functions of the Turkish Bank system, the banking system, the types of the Bank management bodies, dwelled upon the banking system audit bodies. In the second part of the definition of job satisfaction survey, its history, significance, individual and organizational factors that affect Job satisfaction, job satisfaction, Job scope and process theories of individual and organizational results, unsatisfied job satisfaction measurement scoring and dwelled upon the interview method. In the third part of the research; Organizational commitment organizational commitment concept, classifications, indicators of organizational commitment, organizational focus, the factors influencing commitment, organizational commitment results issues were mentioned.

The fourth section, the portion of the application are provided. Demographic characteristics of respondents frequency analysis has been applied. The survey question on the basis of the basic dimensions of validity and reliability analysis was conducted. Basic sizes are indicated in the tables of frequency distribution of question and answer. factor analysis and Basic dimensions to determine the relationship between the pearson correlation analysis of factors influencing the job satisfaction and importance order and the relationship between them has been identified.

**Keywords :** Disponibilite, job satisfaction, organizational commitment, the double factor theory.



## İÇİNDEKİLER

	<b>SAYFA</b>
ÖZET.....	i
SUMMARY.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
EKLER.....	xi
ÖNSÖZ.....	xii

## BÖLÜMLER BİRİNCİ BÖLÜM

1. BANKACILIK KAVRAMI .....	3
1.1. DÜNYADA BANKACILIK VE TARİHÇESİ.....	4
1.2. OSMANLI DÖNEMİNDE BANKACILIK .....	4
1.3. CUMHURİYET DÖNEMİ TÜRK BANKACILIĞI.....	6
1.3.1. 1980 Yılı Sonrası Gelişmeler.....	6
1.3.2. 1990 Yılı Sonrası Gelişmeler.....	7
1.3.3. 2000 Yılı Sonrası Gelişmeler.....	7
1.4. BANKA VE HUKUKİ ÇEVRE.....	8
1.5. TÜRK BANKACILIK SİSTEMİ YAPISI VE İŞLEVLERİ.....	9
1.5.1. T.C. Merkez Bankası Tarihçe.....	9
1.5.2. T.C. Merkez Bankası (Emisyon Bankası).....	11
1.5.2.1. T.C. Merkez Bankası Görevleri.....	11
1.5.2.2. T.C. Merkez Bankası Temel Yetkileri.....	12
1.5.2.3. T.C. Merkez Bankası Bağımsızlığı.....	12
1.6. KAMU BANKALARI.....	13

1.6.1. Türkiye’de Kamu Bankaları’nın Kuruluş Nedenleri.....	13
1.6.1.1. Siyasal Nedenler.....	13
1.6.1.2. Ekonomik Nedenler.....	14
1.6.1.3. Sosyal Nedenler.....	14
1.7. MEVDUAT BANKALARI.....	15
1.8. YATIRIM BANKALARI.....	16
1.9. KATILIM BANKALARI.....	17
1.10. TÜRK BANKACILIK SİSTEMİNDE YÖNETİM ORGANLARI.....	18
1.10.1. Genel Kurul.....	18
1.10.2. Yönetim Kurulu.....	19
1.10.3. Kredi Komitesi.....	19
1.10.4. Teftiş Kurulu.....	20
1.11. TÜRK BANKACILIK SİSTEMİNDE YÜRÜTME ORGANLARI.....	21
1.11.1. Genel Müdürlük.....	21
1.11.2. Bölge Müdürlüğü.....	22
1.11.3. Şubeler.....	22
1.12. BANKALAR DENETLEME ORGANLARI.....	23
1.12.1. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu.....	23
1.12.2. Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu.....	24
1.12.2.1. Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu Görevleri.....	24
1.12.3. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası.....	24

## İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	25
2.1. İş Tatmini Tanımı.....	25
2.1.1. İş Tatmini Bilimsel Açılardan Tarihçesi.....	26
2.1.2. İş Tatmini Önemi.....	27
2.2. İŞ TATMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	28
2.2.1 İçsel Faktörler.....	28
2.2.1.1. Kişisel Faktörler.....	28
2.2.1.2. Yaş.....	29
2.2.1.3. Medeni Durum.....	29
2.2.1.4. Eğitim Düzeyi.....	29
2.2.1.5. Kişilik.....	30
2.2.1.6. Takdir Edilme (Ödüllendirme).....	30
2.2.2. Dışsal Faktörler.....	31

2.2.2.1. Yönetim Yaklaşımı.....	31
2.2.2.2. İş Arkadaşları.....	32
2.2.2.3. Çalışma Koşulları.....	33
2.2.2.3.1. Ücret.....	33
2.2.2.3.2. Terfi.....	34
2.2.2.3.3. Statü.....	34
2.4. İŞ TATMİNİ KURAMLARI.....	34
2.4.1. Kapsam Teorileri.....	35
2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	35
2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	36
2.4.1.3. Mc Celland Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi.....	38
2.4.1.4. Alderfer ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi.....	38
2.4.2 Süreç Teorileri.....	39
2.4.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	39
2.4.2.2. Locke Amaç Kurma Teorisi.....	40
2.4.2.3. Vroom Beklenti Teorisi.....	40
2.4.2.4. Porter – Lawler Modeli.....	41
2.5. İŞ TATMİNSİZLİĞİ VE SONUÇLARI.....	41
2.5.1. Birey Açısından Sonuçları.....	41
2.5.1.1. Yaşam Tatminsizliği.....	42
2.5.1.2. Ruh ve Beden Sağlığında Bozulmalar.....	42
2.5.1.3. Psikolojik Tatminsizlik.....	43
2.5.1.4. Psikosomatik Rahatsızlıklar.....	43
2.5.1.5. Kişilik Bozuklukları.....	43
2.5.1.6. Stres.....	44
2.5.2. Örgüt Açısından Sonuçları.....	44
2.5.2.1. Devamsızlık.....	44
2.5.2.2. İşe Karşı ilgisizlik.....	45
2.5.2.3. İş Kazaları ve Meslek Hastalıklar.....	46
2.5.2.4. Çalışan Devir Oranı.....	46
2.6. İŞ TATMİNİ ÖLÇÜMÜ.....	46
2.6.1. Puanlama Ölçekleriyle İş Tatmini Ölçümü.....	47
2.6.2. Minnesota Tatmin Ölçeği.....	47
2.6.3. İş Betimleyici Endeks.....	48
2.6.4. Kritik Olaylar Yöntemi ile İş Tatmini Ölçümü.....	48
2.6.5. Mülakat Yöntemi.....	49

2.6.6. Görüşmeler ve Yüzleşme Toplantıları.....	49
2.6.7. Anket Yöntemi.....	49

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	50
3.1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı.....	50
3.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	51
3.1.3. Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi.....	52
3.1.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	55
3.1.4.1. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	55
3.1.4.2. Wiener'in Sınıflandırması.....	55
3.1.4.3. Allen-Mayer'in Sınıflandırması.....	56
3.1.4.4. O'reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması.....	57
3.1.4.5. Katz-Kahn'ın Sınıflandırması.....	57
3.1.4.6. Buchanan'ın Sınıflandırması.....	58
3.1.4.7. Mowday'ın Sınıflandırması.....	58
3.2. Örgütsel Bağlılık Odakları.....	59
3.2.1. Örgütsel Bağlılık.....	59
3.2.2. Mesleğe Bağlılık.....	60
3.2.3. İşe Bağlılık.....	62
3.3. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Faktörler.....	65
3.3.1. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri.....	65
3.3.1.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul Etme ve İnanma Derecesi.....	65
3.3.1.2. Fedakârlık ve Ekstra Katkı Derecesi.....	65
3.3.1.3. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirme İsteği.....	65
3.3.1.4. Örgüt Kimliği İle Kimliklenme (Özdeşleşme).....	65
3.3.1.5. İçselleştirme.....	66
3.3.2. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Faktörler.....	66
3.3.2.1. Bireysel-Demografik Faktörler.....	66
3.3.2.2. Örgüt Yapısı ve İşe İlişkin Faktörler.....	67
3.3.2.3. Durumsal Faktörler.....	67
3.3.3. Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....	68
3.3.3.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	69
3.3.3.2. İlimli Örgütsel Bağlılık.....	69

3.3.3.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	70
--	----

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BANKA ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. YÖNTEM VE BULGULAR.....	72
4.2. PROBLEM.....	72
4.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	72
4.4. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	73
4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	74
4.6. VERİLERİN TOPLANMASI.....	74
4.6.1. Demografik Sorular.....	75
4.6.2. Yönetim Yaklaşımı Boyutu Ölçeği.....	75
4.6.3. Çalışma Koşulları Boyutu Ölçeği.....	75
4.6.4. Takdir Edilme (Ödüllendirme) Boyutu Ölçeği.....	75
4.6.5. İşe Bağlılık Boyutu Yaklaşımı Ölçeği.....	76
4.6.6. Arkadaşlık Boyutu Yaklaşımı Ölçeği.....	76
4.6.7. İş tatmini Boyutu Yaklaşımı Ölçeği.....	76
4.7. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	77
4.8. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ ANALİZLER	78
4.9. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	79
4.10. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	79
4.10.1. Demografik Değişkenlerin Bulguları.....	79
4.10.2. Temel Boyutlar İçin Geçerlilik/Güvenirlilik Analizi Sonuçları	82
4.10.3. Ölçeklendirilmiş Tüm Sorular İçin G/G Analiz Sonuçları	83
4.11. Yönetim Yaklaşımı Boyutu Frekans Dağılımları.....	85
4.12. Çalışma Koşulları Boyutu Frekans Dağılımları.....	87
4.13. Takdir edilme (ödüllendirme) Boyutu Frekans Dağılımları	90
4.14. İşe Bağlılık Boyutu Frekans Dağılımları.....	93
4.15. Arkadaşlık Boyutu Soruları Frekans Dağılımları.....	96
4.16. İş Tatmini Boyutu Soruları Frekans Dağılımları.....	99
4.17. Faktör Analiz Bulguları .....	102
4.18. Korelasyon Analiz Bulguları.....	117
4.19. Hipotez Testlerine İlişkin Sonuçlar.....	119
SONUÇ.....	120
KAYNAKÇA.....	125
EKLER.....	---

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>TCMB</b>	: TÜRKİYE CUMHURİYETİ MERKEZ BANKASI
<b>TMSF</b>	: TASARRUF MEVDUATI SİGORTA FONU
<b>BBDK</b>	: BANKACILIK DÜZENLEME VE DENETLEME KURUMU

## TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
<b>Tablo 1-</b> : Osmanlı İmparatorluğu dönemi'nde Kurulan İlk Bankalar.....	5
<b>Tablo 2-</b> : Türkiye'de Faaliyet Gösteren Kamu Mevduat Bankaları.....	15
<b>Tablo 3-</b> : Türkiye'de Faaliyet Gösteren Özel Mevduat Bankaları.....	15
<b>Tablo 4-</b> : Türkiye'de Kurulu Yabancı Mevduat Bankaları.....	16
<b>Tablo 5-</b> : Türkiyed'e Mevduat Toplama Yetkisine Sahip Yabancı Bnk.Şb	16
<b>Tablo 6-</b> : Türkiye'de Faaliyet Gösteren Kamu Kalkınma Bankaları.....	17
<b>Tablo 7-</b> : Türkiye'de Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları.....	18
<b>Tablo 8-</b> : Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi.....	53
<b>Tablo 9-</b> : Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin olası Sonuçları.....	70
<b>Tablo 10-</b> : Cinsiyetlere İlişkin Frekans Analizi.....	79
<b>Tablo 11-</b> : Yaşlara İlişkin Frekans Analizi.....	80
<b>Tablo 12-</b> : Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Analizi.....	80
<b>Tablo 13-</b> : Medeni Hâl Durumlarına İlişkin Frekans Analizi.....	81
<b>Tablo 14-</b> : Hizmet Sürelerine İlişkin Frekans Analizi.....	81
<b>Tablo 15-</b> : Görev Dağılımına İlişkin Frekans Analizi.....	82
<b>Tablo 16-</b> : Ölçeklendirilmiş Tüm Sorular İçin G/G Analiz Sonuçları (1)	83
<b>Tablo 17-</b> : Ölçeklendirilmiş Tüm Sorular İçin G/G Analiz Sonuçları (2)	84
<b>Tablo 18-</b> : Yönetim Yaklaşımı Boyutu Frekans Dağılımı.....	85
<b>Tablo 19-</b> : Çalışma Koşulları Boyutu Frekans Dağılımı.....	87
<b>Tablo 20-</b> : Takdir Edilme Boyutu Frekans Dağılımı.....	90
<b>Tablo 21-</b> : İşe Bağlılık Boyutu Frekans Dağılımı.....	93
<b>Tablo 22-</b> : Arkadaşlık Boyutu Frekans Dağılımı.....	96
<b>Tablo 23-</b> : İş Tatmini Boyutu Frekans Dağılımı.....	99
<b>Tablo 24-</b> : Tüm Boyutlar için Barlett Test Sonuçları.....	103
<b>Tablo 25-</b> : Tüm Boyutlar için KMO Test Sonuçları.....	103
<b>Tablo 26-</b> : Yönetim Yaklaşımı Faktör Analiz Bulguları.....	105
<b>Tablo 27-</b> : Çalışma Koşulları Yaklaşımı Faktör Analiz Bulguları.....	107
<b>Tablo 28-</b> : Ödüllendirme-Takdir edilme Yaklaşımı Faktör Analiz Bulguları...	109
<b>Tablo 29-</b> : İşe bağlılık Yaklaşımı Faktör Analiz Bulguları.....	111
<b>Tablo 30-</b> : Arkadaşlık Boyutu Faktör Analiz Bulguları.....	113
<b>Tablo 31-</b> : İş tatmini Boyutu Faktör Analiz Bulguları.....	115
<b>Tablo 32-</b> : Korelasyon Analiz Bulguları.....	117
<b>Tablo 33-</b> : Hipotez Testlerine Yönelik Analiz Sonuçlarınının Tablo olarak Gösterilmesi.....	119

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
<b>Şekil 1</b> : Bankalarda Üst Yönetim Organları.....	<b>20</b>
<b>Şekil 2</b> : Banka Genel Müdürlük Organizasyon Şeması.....	<b>21</b>
<b>Şekil 3</b> : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	<b>36</b>
<b>Şekil 4</b> : Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	<b>37</b>
<b>Şekil 5</b> : Porter-Lawler Modeli .....	<b>41</b>
<b>Şekil 6</b> : İşe Bağlılık-Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma İlişkisi.....	<b>63</b>
<b>Şekil 7</b> : Araştırma Modeli ve Hipotezler .....	<b>77</b>
<b>Şekil 8</b> : Bulgular Sonrası Araştırma Modeli.....	<b>118</b>



## EKLER LİSTESİ

### SAYFA

**EK-A** : Anket Formu.....

---

## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının hazırlanması sürecinde, Literatür taraması ve araştırma kısımları olmak üzere tez yazım sürecin her bölümünde desteğini esirgemeyerek yol gösteren tez danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN'e, tez yazım sürecinde yoğunluk ve stresli çalışma tempom yüzünden dolayı sabır ve anlayış gösteren aileme, araştırmamda bana yardımcı olan arkadaşım Emre TÜRE'ye araştırmanın herhangi bir yerinde bana yardımcı olup da ismini hatırlayamadığım tüm arkadaşlarıma teşekkür, saygı ve sevgilerimi sunarım.

Okan ERGÜL

## GİRİŞ

Dünya pazarlarında yaşanan yoğun rekabet, işletmelerin ayakta durabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için sahip oldukları kaynakları etkili ve verimli biçimde kullanmalarını ve böylece genel performanslarını artırmalarını gerektirmektedir.

İşletmelerin değişkenliği en yüksek ve en önemli kaynaklarından birisi çalışanlardır ve çalışanların performansı işletmelerin başarısını etkileyen önemli faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri, onların işlerinden memnun olmalarına bağlıdır. Bu düşünceden yola çıkarak, çalışanların memnuniyetinin ne olduğu ve çalışanların nasıl memnun edilebileceği hususları gündeme gelmektedir.

Sanayi Devrimi'nden, II. Dünya Savaşı'nın sonlarına kadar işletme yönetimi açısından insan kaynağı dışındaki tüm üretim faktörlerine gereken önem verilmiştir. İşletmedeki en önemli kaynağın insan olduğu ilk kez I. Dünya Savaşı sonrasında Amerikalı psikologlar tarafından fark edildiği halde işletme yöneticileri II. Dünya savaşı sonlarına kadar insan kaynağının önemi ile ilgilenmemişlerdir. Özellikle 1930 yılındaki genel ekonomik buhran sonrasında çalışanın değeri ve mutlu edilmelerinin gerekliliği daha iyi anlaşılmaya başlanmış, çalışanın motivasyonu ve iş tatmini gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Önem kazanan bu kavramların çalışanın performansına ve verimliliğine etkisi araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuş ve II. Dünya Savaşı'nın sona ermesiyle beraber bu alanda bir çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi (1943,1954), Herzberg'in çift faktör teorisi (1959), Alderfer'in varolma ilişki gelişme teorisi (1972), Mc Clelland'ın başarı güdüsü kuramı (1988), Vroom'un beklenti teorisi (1964), Lawler ve Porter'in ümit (beklenti) teorisi (1968), Adams'ın eşitlik (ödül adaleti) teorisi (1963), Locke'nin değer ayrılığı teorisi (1976), Lawler'in çok yönlü tatmin teorisi (1973), motivasyon ve iş tatmini konularının temelini teşkil etmektedir.

Araştırma dört bölümden meydana gelmektedir. Araştırmanın ilk bölümünde; Bankacılık kavramı ve tarihçesi, Osmanlı ve Cumhuriyet döneminde bankacılık, banka ve hukuki çevre, türk banka sisteminin yapısı ve işlevleri, merkez, kamu, mevduat, yatırım, katılım bankaları, bankacılık sisteminde yönetim organları, bankacılık sisteminde denetleme organları üzerine durulmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümünde; iş tatmini tanımı, tarihçesi, önemi, iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler, iş tatmini kapsam ve süreç teorileri, iş tatminsizliğinin birey ve örgütsel sonuçları, iş tatmini ölçümü puanlama ve mülakat yöntemi üzerine durulmuştur.

Araştırmanın üçüncü bölümünde; Örgütsel bağlılık kavramı, tanımı, önemi, tarihçesi, sınıflandırmaları, örgütsel bağlılık odakları, örgütsel bağlılık göstergeleri, örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılık sonuçları üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın dördüncü bölümünde; araştırmanın amacı, önemi, model ve hipotezler belirtilerek analiz edilmiş ve analiz sonuçları belirlenmiştir.

Araştırmada uyguladığımız yöntem iki ana bölümden meydana gelmektedir. Bunlardan birincisi araştırma ile ilgili Literatür taraması ile ilgili bilgiler olup, ikincisi ise araştırmamızla ilgili anket uygulamasıdır. Çalışmada kullanılan Literatür kaynakları konu ile ilgili akademik kaynaklar olmasına özen gösterilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. BANKACILIK KAVRAMI

Bankacılık işlemlerine bakıldığında günümüzde para akışı ve kredi işlemlerinin çoğunlukla bankalar aracılığıyla yapıldığı görülmektedir. Ekonomide, paraya talep duyan gerçek ve tüzel kişiler ile para arzına sahip gerçek ve tüzel kişilerin aynı olmadığı görülmektedir. Sektördeki bankalar, mevcut durumda elinde bulunan paraya sahip olan kişiler ile paraya ihtiyaç duyan kişiler arasında köprü görevini üstlenmektedir. Bu anlamda, bankaların üstlendiği en önemli görevlerden biride birikim ile yatırım arasındaki etkileşimi maksimum seviyeye çıkarmak olacaktır.<sup>1</sup>

Piyasa aktörleri olan bankalar, ellerindeki fonları piyasaya sektör ve bireylere;

- Ticaret
- Sanayi
- Tarım
- Yapı ve Onarım
- Esnaf ve Sanatkârlara
- Devlet'e

kredi şeklinde dağıtır. Bir kısım ekonomik birimlerin sahip olduğu fon fazlası ile diğer bir kesimin ihtiyaç duyduğu fon ihtiyacının karşılanmasına, tasarruf edilen paraların piyasaya akmasını sağlamak suretiyle ekonomik faaliyetlerin sürekliliğine ve genişlemesine hizmet ederler. Böylece, bankalar bir yandan halkın servetinin önemli bir bölümünün yönetiminde rol oynarken, öte yandan uygulamalarıyla ekonomideki para hacminin belirlenmesinde de etkili olurlar.<sup>2</sup>

Bankalar kitlelerden mevduat toplayarak, söz konusu kaynakları kredilendirme ve diğer mâli işlemlerde kullanan, bu işlemleri sürekli uğraşı olarak yapan, ekonomide kaydi para yaratan mâli kurumlardır.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Omer Eroğlu, *Para Teorisi ve Politikası Ders Notları*, Isparta, SDU Yayın No 50, 2004, s. 74.

<sup>2</sup>Burhan Yeter" *Bankacılıkta Pazarlama*" Proje 1,Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Fakültesi Endüstri Mühendisliği, İstanbul, 1999, s.15

<sup>3</sup>Öztin Akgüç, *100 Soruda Bankacılık*, Gerçek Yayınevi, İstanbul, 1992, s.7.

## 1.1 DÜNYADA BANKACILIK VE TARİHÇESİ

Tüm dünya dillerinde ufak tefek bazı değişikliklerle ifade edilen banka sözcüğünün italyanca “banco” kelimesinden geldiği ve daha sonra kelimenin banka olarak kullanıldığı tahmin edilmektedir. Banco sözcüğü italyanca’da masa, sıra ya da tezgâh anlamına gelmektedir. İlk bankerler sayılan lombardiyalı yahudiler, bankacılık işlemlerini pazarlara koydukları birer masa (banco) üzerinde yapmaktaydılar. Bu bankerlerden bazıları taahhütlerini yerine getiremeyerek iflâs ettiği zaman halk böyle bankerlerin bancosunu kırmaktaydı. İşte bu nedenle batı dillerinde iflâs eden kişilere banco kelimesinden gelen “bankrupt” denilmektedir.<sup>4</sup>

M.Ö.2000 yılında Babil’de tapınakların bankacılık işlemlerinin yapıldığı ilk bankalar olduğu ve rahiplerin de ilk bankacılar olduğu banka hukuku tarihçilerince söylenmiştir. Ayrıca insanların kıymetli eşyalarını ve para gibi kullanılan nesnelere bu tapınaklara bıraktıkları, bu birikimlerin rahiplerce ihtiyaç sahiplerine bazı güvenceler karşılığında ödünç verildiği ve daha sonra hediyesi (faizi) ile birlikte geri alındığını belirtilmiştir. İlkel bankacılık olarak nitelendirilen bu işlemlerde sikkelerin saklanmak üzere tapınaklara kabulü “mevduat”, bu sikkelerin ihtiyacı olanlara fazlasıyla iade edilmek üzere verilmesi de “kredi” benzeri kurumların oluşmasını sağlamıştır. İlerleyen süreçte ilk defa Yunanistan’da günümüz anlamdaki bankacılık görülmüş ve bankacılık işlemleri “Trapezit”ler tarafından yapılmaya başlanmıştır.<sup>5</sup>

## 1.2. OSMANLI DÖNEMİNDE BANKACILIK

Osmanlı İmparatorluğu’nda ilk banka, 1847 yılında devletin de yardımlarıyla J. Alleon ve Thedor Baltazzi adlı iki Galata Bankeri tarafından “Banguie de Constantinople” (İstanbul Bankası) ismiyle kurulmuştur. 1840 yılında bütçe açıklarının finansmanı için çıkarılan ve (Kaime) adı verilen ilk kağıt paranın değerini korumayı amaçlayan banka 1852 yılında tasfiye edilmiştir.<sup>6</sup>

Modern anlamda ise kurulan ilk ticaret ve mevduat bankası 1856 yılında İngiliz sermayesiyle kurulmuş olan Bank-ı Osmani’dir. 1863 yılında Fransız sermayesinin

<sup>4</sup> İlker Parasız, *Modern Bankacılık Teori ve Uygulama*, İstanbul, Seçkin Dağıtım, 2005, s. 5.

<sup>5</sup> M.Ğ. Işıktaç, *Bankacılığın Tarihçesi*.2009. [http://Isiktac.av.tr/Isiktac\\_Law\\_Firm/Publications\\_Files/Bankacili k%20Tarihce.pdf](http://Isiktac.av.tr/Isiktac_Law_Firm/Publications_Files/Bankacili k%20Tarihce.pdf), (27.01.2010).

<sup>6</sup> İlker Parasız, *Para Banka ve Finansal Piyasalar*, (Altıncı Baskı), Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1997, s.620

katılımıyla Bank-ı Osmani şahane adını almıştır. Bu banka, ülkemizde banknot çıkarma ayrıcalığına sahip olan ilk emisyon bankası olmuştur.<sup>7</sup>

Milli banka sayısının oldukça az olduğu Osmanlı döneminde Mithat Paşa; halk arasında tasarrufu yaygınlaştırmak için halkın elindeki dağınık ve az miktardaki paraları bir araya getirip ihtiyaç duyanların hizmetine sunmak gayesi ile 1868 yılında İstanbul Emniyet Sandığını ve 1888'de "Memleket Sandıkları"nı kurmuştur. Daha sonra ise İstanbul Emniyet Sandığı 1907 yılında Ziraat Bankasına bağlanmıştır.<sup>8</sup>

**Tablo 1- Osmanlı İmparatorluğu Döneminde Kurulan İlk Bankalar**

<i>Kuruluş Tarihi</i>	<i>Banka</i>	<i>Sermaye(£)</i>	<i>Açıklama</i>
1847	İstanbul Bankası (BanquedeConstantinople)	-	1852'de faaliyetine son verdi.
1856	Bank-ı Osmani (OttomanBank)	500.000	Bank-ı Osmani şahane'ye katıldı.
1863	Bank-ı Osmani Şahane	10.000.000	2001'de Garanti Bankası tarafından alındı.
1864	Şirketi Umumiye-İ Osmaniye Bankası	2.000.000	1893'de faaliyetine son verdi.
1865	Şirketi Maliye-İ Osmaniye Bankası	1.000.000	Kuruluşundan sonra Osmanlı Bankası'na devroldu.
1869	İtibari Umumi-İ Osmani Bankası	5.000.000	1899'da tasfiye oldu.
1871	Avusturya-Osmanlı Bankası	2.500.000	1874'de Osmanlı Bankası'na katıldı.
1872	Avusturya-Türk Bankası	2.000.000	1873'de tasfiye oldu.
1872	İkinci İstanbul Bankası	1.000.000	1894'de Kambiyo ve Esham şirketi Osmaniyesi'n e katıldı.
1872	Kambiyo ve Esham Şirketi Osmaniyesi	600.000	1899'da tasfiye oldu.
1888	Selanik Bankası	2.000.000	Faaliyetine Uluslararası Sanayi ve Ticaret Bankası adı altında devam etti.
1891	Midilli Bankası	264.000	1909'da faaliyetine son verdi.
1909	Türkiye Milli Bankası	1.000.000	1913'de tasfiye oldu.
1910	Türkiye Ticaret ve Sanayi Bankası	550.000	1914'de tasfiye oldu.
1910	Osmanlı Ticaret Bankası	110.000	1914'de tasfiye oldu.

**Kaynak : ERKOÇ G. 2008."The amparision of Union Banking Sector With Turkish Bankgin " Sector.s.112**

<sup>7</sup>Avni Zarakolu, *Para, Kredi ve Bankalar*, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara, 1970,s.253

<sup>8</sup>Parasız, a.g.e ,2005,s.93

### 1.3. CUMHURİYET DÖNEMİ TÜRK BANKACILIĞI

Türkiye’de bankacılık asıl olarak Cumhuriyet’in ilanından sonra başlamış ve gittikçe gelişmiştir. 1923-1932 arasında çok fazla küçük banka kurulmuş ancak 1929 krizinden dolayı bu bankaların faaliyetlerine son verilmiştir. Bu dönemde kurulan bankalar: 1924’te T. İş Bankası, 1925’te Sanayi ve Maden Bankası, 1927’de Emlak ve Eytam Bankası (1946’da Türkiye Emlak Kredi Bankası’na dönüşmüştür) olmak üzere 3 tanedir. 1929 krizi devletçilik ilkesini ortaya çıkarmış ve böylece 1930-1938 yılları arasında büyük devlet bankaları kurulmuş ve bu bankalar, 1930’da T.C. Merkez Bankası, 1933’te Sümerbank ve İller Bankası, 1935’te Etibank, 1937’de Denizbank ve 1938’de kurulan Halk Bankası’dır. Devletin banka sayısının gitgide artış göstermesi özel sektörün de bankacılığa ilgisini çekmiş ve 1944’de Yapı ve Kredi Bankası, 1946’da Garanti Bankası, 1948’de Akbank, 1953’de Demirbank ve 1955’de Pamukbank, özel sektörün bu sektöre girdiğini göstermektedir. 1980 sonrası dönemdeki Türk bankacılığı günümüzde hâlen devam eden politikaların yürütüldüğü bir süreçtir. Türk bankacılığı dışa açılmış ve yabancı bankalar ülkemizde şube açmaya başlamışlardır ve bu da bankacılık sektöründe rekabeti ve kaliteyi arttırmıştır. Faizsiz bankacılığın temelini oluşturan Özel Finans Kurumları Birliği 5411 sayılı kanun ile Türkiye Katılım Bankalar Birliği’ne dönüştürülmüştür.<sup>9</sup>

#### 1.3.1 1980 Yılı Sonrası Gelişmeler

1980 sonrası döneme bakıldığında ise uygulamaya konulan reform politikaları sonucu, sektör bazı sorunlarla karşı karşıya kalmıştır. Başlıca sorunlar; “ekonomik istikrarsızlık, mali riskler, yüksek kaynak maliyeti, haksız rekabet koşulları, teknolojiye hızlı gelişmeler, öz kaynakların yetersizliği ve yeniden yapılanma” olarak göze çarpmıştır.<sup>10</sup>

Kısaca, bu dönemde bankacılık sektöründe dışa açılma yönünde bir eğilim söz konusu olmuş ve buna istinâden Türkiye’de yabancı bankalar şube açmaya başlamıştır. Bu tür değişim ve gelişmeler de rekabet gerçeğini ortaya koymuştur. Bu rekabet ile birlikte türk bankacılık sektörünün etkinliğini de artmıştır.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Alptekin Güney, *Banka İşlemleri*, (Cilt 6). İstanbul: Beta Yayıncılık,2012,s.2 -3 M.Takan, &M. A.Boyacıoğlu, *Bankacılık Teori, Uygulama ve Yöntem*,Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.2011,s.7 11

<sup>10</sup> İlkerParasız, *Para Banka ve Finansal Piyasalar*, Ezgi Kitabevi Yayınları, 7. Baskı, 2000,s.125

<sup>11</sup>G.G.Yağcılar, (2011). “*Türk Bankacılık Sektörünün Rekabet Yapısının Analizi*”. BDDK-Ankara- (24.01.2012). [http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Kitaplar/9971bddkkitap\\_1\\_0.pdf](http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Kitaplar/9971bddkkitap_1_0.pdf)



### 1.3.2. 1990 Yılı Sonrası Gelişmeler

1990 sonrası döneme ait türk bankacılık sektörünün genel yapısına bakıldığında; makro ekonomik istikrârsızlık, yüksek kamu kesimi açıkları, risk algılama ve yönetiminin zayıflaması gibi nedenlerle bankacılık sektörünün, üretimi destekleme, kaynakları uzun vadeli yatırımlara yönlendirme şeklindeki mâli aracılık fonksiyonunu etkin bir biçimde yerine getiremediği görülmektedir.<sup>12</sup>

1990'lı yıllarda Türk bankacılığı adına yaşanan gelişmeler şunlardır:

- 1990 yılında TL'nin konvertibilitesinin ilân edilmesi,
- 1 Nisan 1992'de Elektronik Fon Transferi (EFT) sistemine geçilmesi,
- 5 Nisan 1994 krizi ve krizle birlikte banka sistemine olan güvenin sarsılması sonucu güvenin yeniden kazanılması amacıyla tasarruf mevduatına %100 sigorta uygulamasıyla devlet güvencesi getirilmesi,
- 1997 yılı ekim ayında Türk bankacılık sektörünü olumsuz yönde etkileyen Asya Krizi'nin ortaya çıkması,
- 18 Haziran 1999 tarih ve 4389 sayılı Bankalar Kanunu çıkarılması ve aynı yıl Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK)'nın kurulmasıdır.

Tedâvül'deki para miktarını ayarlama ve ülkedeki para arzını denetleme gücüne sahip, finansal piyasalardaki istikrârı sağlayarak ülke ekonomisi için büyük bir önem arz eden (T.C.M.B)'dir.<sup>13</sup>

### 1.3.3. 2000 Yılı Sonrası Gelişmeler

1990 yılı sonrasında ciddi finansal krizlerle karşı karşıya kalan Türkiye ekonomik açıdan çok zor dönemler geçirmiştir. 2000'li yıllarda yaşanan finansal krizler başta bankacılık sektörü olmak üzere bütün sektörleri ve ekonomik hayatı olumsuz bir şekilde etkilemiştir. Çok ciddi bir riske maruz kalması nedeni ile bankacılık sektörünün bu riskten en az derecede etkilenmesi ve ciddi zararlar görmemesi adına yeniden yapılandırma sürecine girmesi gerekmiştir. Bu yeniden yapılandırma fikrini

---

<sup>12</sup> Çiğdem Özmen. *Finansal Piyasaların Serbestleşmesinin Finansal Krizlere Etkileri ve Türkiye'deki Durum*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.2011.s.79

<sup>13</sup> Zeydal Zerrin Oral. . *Avrupa Birliği Bağlamında Türk Bankacılık Sistemi*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, K.Maraş Sütçü İmam Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,İktisat Anabilim Dalı,2011.s.9

gerçekleştirebilmek amacıyla Bankalar Kanunu'nda radikâl değişiklikler yapılmış, bankaların faaliyetlerinin düzenlenmesine ve denetimine yeni bir yaklaşım getirilmiştir. Yeniden yapılanma ve uluslararası piyasalarla bütünleşme çabalarına paralel olarak, Türk bankaları gerek kurumsal yapılarında, gerekse sundukları hizmet ve ürün kalitesinde önemli değişiklikler gerçekleştirmişlerdir. Böylece "Bankacılık Sektörü", Türkiye ekonomisinde uluslararası rekabete açık bir hâl almıştır."<sup>14</sup>

Yapılan bu değişiklikler sonucunda, sektörde olumlu gelişmeler yaşanmış ve istikrârlı bir ortam söz konusu olmaya başlamıştır. Finansal istikrâr sonucunda ekonomik açıdan önemli gelişmeler yaşanırken ekonomik sistem kendi içinde sürekli büyümeye devam etmiştir. Bu olumlu gelişmeler, tüm sektörleri olumlu yönde etkilerken bankacılık sektörüne de aynı şekilde etki etmiştir. Bu şekilde rekabet ortamında yaşanan zorluklara karşı bankacılık sektörü finansal krizi en az zararla atlattır. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından yapılan incelemeler ve araştırmalar bankacılık sektöründe uzun vadede ortaya çıkabilecek ciddi riskler bulunmadığı ve sektörün etkin bir performans sergileyeceğini göstermektedir.<sup>15</sup>

#### 1.4. BANKA VE HUKUKİ ÇEVRE

Bankalar finansal araçlar olarak, topladıkları mevduat, fon ile kendi özkaynaklarını, tüzel ya da gerçek kişilerin finansman ihtiyacını karşılamak amacıyla mâli nitelikli sözleşmeler doğrultusunda kullandıran kuruluşlardır. Bankalarda sürdürülen çalışmalar, maddi anlamda bir mal alışverişinden çok finansal bir ticaret sayılabilir ve böylece, bir banka diğer ticari faaliyetlerde bulunan kurumlardan farklı yükümlülükleri bünyesinde barındırmaktadır. Bu bağlamda, bir çok ülkede bankalar, faaliyete geçişleri ve çeşitleri itibarı ile sektörel yasalar ve mevzuatlar ile çevrelenmişlerdir.<sup>16</sup>

4389 sayılı bir önceki Bankalar Kanunu'nun 2. maddesi ise bankayı, "banka adı altında Türkiye'de kurulan kuruluşlar ile yurtdışında kurulu bankaların Türkiye'deki şubeleri" olarak tarif etmekle sınırlandırılmış ancak 5411 sayılı Bankacılık Kanunu ile

<sup>14</sup>O.Yıldırım, *Türk Bankacılık Sektörünün Temel Sorunları ve Sektörde Yaşanan Mali Riskleri*, Anadolu Üniversitesi. 2012,s.12. [www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/oguzbanka.doc](http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/oguzbanka.doc)

<sup>15</sup> Bddk, *Bankacılık Sektörü Değerlendirme Raporu*,16.10.2011. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu - <http://www.bddk.org.tr/>.

<sup>16</sup>Beste Akyürek, *Bankacılık Sektöründe Risk Odaklı İç Denetim Sistemi*, Y.Y.L.T, T.C Ankara Üniversitesi S.B.E, Ankara.2006,s.20

Ülkemizde banka tanımı gerçekleştirilmiştir. Bankaların hızla değişen ve gelişen yapıları onların tanımlanmasının zorluğunu oluşturmaktadır.<sup>17</sup>

Dünya bankacılık sisteminde en önemli noktalardan birini temsil eden İsviçre bankacılığının düzenleyici kanunu “Bankalar ve Tasarruf Sandıkları Kanunu” (Bundesgesetz ber die Banken) iken, Alman Bankacılık Hukuku’nda bu metin, “Kredi Kurumları Kanunu” (Gesetze ber das Kreditwesen), Amerika Birleşik Devletleri’nde ise “Gramm-Leach-Bliley Act”’dir. Türkiye’de ise bankalar 01.11.2005 tarih, 25983 (Mükerrer) sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmış 5411 sayılı “Bankacılık Kanunu” ile yönetilmektedirler. Bu kanun, kural olarak ulusal sınırlar içerisinde tüm bankalar için geçerli ve bağlayıcıdır. Ülkemizde kurulacak olan bir bankanın anonim Şirket Şeklinde kurulması emredici bir hkmdr ve uyulması gerekmektedir.<sup>18</sup>

## 1.5. TÜRK BANKACILIK SİSTEMİ YAPISI VE İŞLEVLERİ

2011 Mart dönemi itibariyle Türk bankacılık sistemi, biri T.C. Merkez Bankası olmak üzere toplam 44 bankadan oluşmaktadır. (Türkiye Bankalar Birliği-İstatistik Raporlar-Türkiye’de bankacılık sistemi banka, Şube ve personel bilgileri Mart 2011) en büyük paya mevduat bankaları sahip olmakla birlikte, kamu sermayeli bankalar sistem içerisinde ağırlıklı bir öneme sahiptirler. Faaliyet gösteren bankalar incelendiğinde, başta bir Merkez Bankası olmak üzere, 3’ kamu sermayeli, 16’sı yabancı sermayeli ve 11’i özel sermayeli banka bulunmaktadır. Bir bankada Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu yönetimine devredilmiştir.<sup>19</sup>

### 1.5.1. T.C. Merkez Bankası Tarihçe

Osmanlı Devleti’nin klasik örgütlenme düzeninde 19. yüzyılın ikinci yarısına kadar; para miktarının ayarlanması, kredi hacminin düzenlenmesi, altın ve döviz rezervlerinin yönetimi ile iç ve dış ödemelerin gerçekleştirilmesi gibi ekonomik faaliyetler; hazine, darphane, sarraflar, vakıflar, bedestenler ve loncalar gibi farklı kesimler tarafından yrtlmştir.

<sup>17</sup>Kemal Tekin, *Banka Sırrı Kavramı Yönünden Bankalarda Sır Saklama Yükümlülüğü*, Y.Y.L.T .Ankara, 2009, s.21

<sup>18</sup>Beste Akyürek, 2006.a.g.e s.20

<sup>19</sup>Türkiye Bankalar Birliği, *İstatistik Raporlar*, Türkiye’de Bankacılık Sistemi Banka, Şube ve Personel Bilgileri Mart 2011

1854 yılında Kırım Savaşı sırasında ilk kez dış borç alan Osmanlı Hükümeti'nin dış borçların ödenmesi konusunda bir devlet bankasına ihtiyaç duyması üzerine, 1856 yılında merkezi Londra'da bulunan İngiliz sermayeli "Ottoman Bank (Bank-ı Osmanî)" kurulmuştur. 1863 yılında Ottoman Bank kendini feshederek İngiliz-Fransız ortaklığı şeklinde "Bank-ı Osmanî-i Şahane (Osmanlı Bankası)" adını almış ve bir devlet bankası niteliği kazanmıştır. Bankaya otuz yıllık bir süre için banknot basma ayrıcalığı ve tekeli verilmiştir. Banka ayrıca devletin haznedarlığını üstlenerek devlet gelirlerini tahsil etmek ve hazine'nin ödemelerini yerine getirip bonolarını iskonto etmek, iç ve dış borçlara ilişkin faiz ve anapara ödemelerini yapmakla da görevlendirilmiştir. Osmanlı Bankası'nın sermayesinin yabancılara ait olması zamanla tepkilere yol açmış ve ulusal bir merkez bankası kurulması fikrinin temelini oluşturmuştur. Bu doğrultuda 11 Mart 1917 tarihinde "Osmanlı İtibar-ı Millî Bankası" kurulmuştur. Osmanlı Devleti'nin Birinci Dünya Savaşı'ndan yenilgi ile ayrılması sonucu, bu banka merkez bankası işlevlerini görececek bir ulusal banka olma amacına ulaşamamıştır.

Birinci Dünya Savaşı'nın ardından siyasi bağımsızlığını kazanan ülkeler ekonomik bağımsızlık için merkez bankalarını kurarak para politikalarını bağımsız olarak belirlemişlerdir. Türkiye'de Kurtuluş Savaşı ile kazanılan siyasi bağımsızlığı ekonomik bağımsızlıkla güçlendirmek amacıyla bir merkez bankası kurulması yönündeki çalışmalar hız kazanmış ve 1923 İzmir İktisat Kongresi'nde "millî devlet bankası" kurulması fikri üzerinde durulmuştur. Türkiye Cumhuriyeti Merkez bankası'nın yasa tasarısı hazırlanmıştır. Tasarı, Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde 11 Haziran 1930 tarihinde kabul edilerek "1715 sayılı Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Kanunu" adı ile 30 Haziran 1930 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. 3 Ekim 1931 yılında faaliyete başlamıştır. Kuruluş Kanunu'na göre, T.C.M.B.'nin temel amacı; ülkenin ekonomik kalkınmasını desteklemektir. Bu amaçla, para politikası araçlarını kullanarak fiyat istikrârını sağlamaya yönelik tedbirler almaya yetkili kılınmıştır.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> [http://www.tcmb.gov.tr/yeni/iletisimgm/dundenbugune\\_TCMB.pdf](http://www.tcmb.gov.tr/yeni/iletisimgm/dundenbugune_TCMB.pdf)

### 1.5.2. Merkez Bankası (Emisyon Bankası)

Merkez Bankaları bir ekonomideki para, kredi ve döviz politikalarının oluşturulması, yürütülmesi ve denetimini yapmakla yükümlüdürler. Temel para üretme diğer bir ifade ile emisyon ayrıcalığına sahiptirler. Ekonomideki tüm bankacılık sistemini kamu adına yönlendirme ve denetleme olanaklarını hem yasal hem de teknik açıdan ellerinde bulundururlar.<sup>21</sup>

Bankalar mevduat kabul etmek ve kredi açmak suretiyle kaydi para yaratırlar ve para arzını arttırlar. Merkez Bankası ise çeşitli tedbir ve yollar ile bankaların açtıkları kredi hacmini, dolayısıyla da kaydi para arzını kontrol etmektedir. Bankalar kredi ticareti yapan Merkez Bankası ise para arzını kontrol eden kurum olarak kabul edilmektedir.<sup>22</sup>

#### 1.5.2.1. T.C. Merkez Bankası Görevleri

Merkez bankaları emisyon yetkisine sahip kurumlardır. Bazı ülkelerde özerk yapılanmaları vardır. Para arzını ve para piyasalarını kontrol eden bankadır. Enflasyon oranı ve fiyat istikrârını gerçekleştirme hedefleri vardır. Bankacılık sistemini üzerinde kontrol ve düzenleme yetkisi bulunmaktadır.<sup>23</sup>

Merkez Bankası'nın temel görevlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Açık piyasa işlemleri yapmak,
- TL'nin değerini korumak, yabancı paralar ile altın karşısındaki eş değerliliğini tespit etmeye yönelik kur rejimini belirlemek,
- Zorunlu karşılıklar ve umumi dispoñibilite ile ilgili usul ve esasları belirlemek,
- Reeskont ve avans işlemleri yapmak,
- Ülkedeki altın ve döviz rezervlerini yönetmek,
- TL'nin hacim ve tedavülünü düzenlemek,
- Finansal sistemde istikrarı sağlayıcı ve para ve döviz piyasaları ile ilgili düzenleyici tedbirleri almak,
- Mâli piyasaları izlemek,

<sup>21</sup>Halil Çivi, *Türkiye'de Bankacılık TeoriUygulama ve Sonuçları*, Ankara, Cumhuriyet Üniversitesi Yardımcı Ders Kitabı Yayın No:1,1985, s.53

<sup>22</sup>Turgut Telman, *Merkez Bankalarının Bağımsızlığı*, İstanbul, Say Dağıtım, 1994.s.31

<sup>23</sup>İsmail Cüneyt Soygür, *Bankaların Pazarlama ve Satış Faaliyetlerinin İncelenmesi ve bu Faaliyetler Sonucu Oluşan Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi*,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.Süleyman Demirel Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,İşletme Ana Bilim Dalı.2013,s.12

- Bankalardaki mevduatın vade ve türleri ile özel finans kurumlarındaki katılma hesaplarının vadelerini belirlemektir.

#### **1.5.2.2. T.C. Merkez Bankası Temel Yetkileri**

- Banknot ihraç yetkisine sahip tek mercii olarak banka, hükümetle birlikte enflasyon hedefini tespit eder ve buna uyumlu olarak para politikasını belirleyerek uygulanmasını sağlar,
- Banka, fiyat istikrârını sağlamak amacıyla para politikası araçlarını kullanmaya yetkilidir.
- Banka, olağanüstü hallerde ve Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'nun kaynaklarının ihtiyacı karşılamaması durumunda, belirleyeceği usul ve esaslara göre bu fon'a avans vermeye yetkilidir.
- Banka, nihâi kredi mercii olarak bankalara kredi verme işlerini yürütür.
- Banka, bankaların ödünç para verme işlemlerinde ve mevduat kabulünde uygulayacakları faiz oranlarını, belirleyeceği usul ve esaslara göre bankalardan istemeye yetkilidir.
- Banka, mali piyasaları izlemek amacıyla bankalar ve diğer mâli kurumlardan ve bunları düzenlemek ve denetlemekle görevli kurum ve kuruluşlardan gerekli bilgileri istemeye ve istatistiki bilgi toplamaya yetkilidir.<sup>24</sup>

#### **1.5.2.3. T.C Merkez Bankası'nın Bağımsızlığı**

Ülkemizde bankacılık ve mâli hizmetler sektörü, AB üyesi ülkelerle rekabet edebilen ve AB mevzuatına en uyumlu sektör durumundadır. Dolayısı ile mâli sistemin işleyişinde önemli görevleri olan ve para politikasının hazırlanıp yönetilmesinden sorumlu olan Merkez Bankası ile ilgili yasal düzenlemelerin de AB mevzuatı ile paralellik göstermesi bağımsız bir para ve kredi politikasını sağlayacak önemli bir unsur konumundadır. İstikrârlı bir ekonomi için Merkez Bankası'nın bağımsız olarak fiyat istikrârını sağlaması son derece önem arz etmektedir. Çünkü, fiyat istikrârı ve mâli istikrâr aynı zamanda büyümenin de ön koşulları arasında bulunmaktadır. Bu nedenle temel amacı fiyat istikrârını sağlamak ve korumak olan Merkez Bankası bağımsız olmak zorundadır. Merkez Bankası'nın siyasi kayıdan uzak bir finansal sistemde çalışması halk arasında güven oluşturur. Bu güven ortamı ise beklenen enflasyonun hızlı bir şekilde düşmesini ve hedeflenen enflasyon rakamlarına daha kısa sürede

---

<sup>24</sup>Oral, 2011.a.g.e s.11

ulaşılmasını sağlar. “Bu çerçevede Türkiye’de 4651 Sayılı Kanun ile Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası (T.C.M.B.) yasal bağımsızlığına kavuşturulmuştur.<sup>25</sup>

## 1.6. KAMU BANKALARI

### 1.6.1. Türkiye’de Kamu Bankalarının Kuruluş Nedenleri

Yeni kurulan Cumhuriyet’in sosyal ve ekonomik hedeflerini gerçekleştirmede özel sektörün sahip olduğu kaynakların yetersiz olması, Türkiye’de yatırımların büyük bir kısmının devlet tarafından yapılması ve kakınmada öncelikli sektörlerin belirlenip desteklenmesini zorunlu kılmıştır. Bu amaç doğrultusunda çeşitli sektörlerde finansman ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için uzman bankalar kurulmuştur. Ulusal sermaye birikiminin oluşturulması doğrultusunda kurulan bankalar sayesinde piyasalar kontrol edilecek ve yönlendirilecektir.<sup>26</sup>

#### 1.6.1.1. Siyasal Nedenler

1923 yılında toplanan İzmir İktisat Kongresi’nde, ekonominin gelecek döneminde alınması gereken önlemler üzerinde durulmuş, bu kapsamda bankacılığın ekonomik hayattaki önemine vurgu yapılmıştır. Kongrede, kredi kurumlarının kurulması ve kredi piyasalarının geliştirilmesinin, ülkenin kalkınmasında ne derece önemli olduğunun üzerinde durulmuş, türk ekonomisinin yabancı sermaye karşısında ezilmemesi için devletin katkısının gerekli olduğu sonucuna varılmıştır.

Osmanlı döneminde ve Cumhuriyet’in kuruluş döneminde, sektörde ağırlığı olarak yabancı bankaların yer aldığı ve bu bankaların özellikle kendi ülke vatandaşlarına hizmet ettiği görülmektedir. Bu dönemdeki milli bankalar ise düşük sermayeye sahip yerel bankalardır ve tarımda çalışan nüfusa ve sanayide yatırım yapabilecek mütteşebbis kesime kredi ve finans desteği verecek güçte değildir.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Nadir Eroğlu ve G. Eroğlu, *Merkez Bankalarının Bağımsızlığı ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası (TCMB) nın Bağımsızlık Tartışması üzerine Bir Değerlendirme*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 1(19), 2010,s.121

<sup>26</sup>Tülin Çil, *Türk Bankacılık Sisteminde Kamu Bankalarının Verimliliği ve Toplumda Kamu Bankaları Algısı*,Yüksek Lisans Tezi.İstanbul Üniversitesi İktisat Anabilim Dalı,İksitat Bilim Dalı.2012,s.36

<sup>27</sup> Cansel Oksay ve Yeşim Kubar, *Türkiye’deKamu Bankalarının Özelleştirilmesi*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi. iiBFDergisi, Konya.Yıl:10, Sayı:14,Haziran 2008,s.3

### 1.6.1.2. Ekonomik Nedenler

Karma ekonomi ile yönetilen bir ülkede devlet, piyasa ekonomisinin bağımsız olduğu ve özel sektörün yatırım yapmakta yetersiz kaldığı alanlarda yatırım ve işletme faaliyetlerinde bulunur. Devlet, bu faaliyetleri ya bizzat yürütmekte yada bu alanda faaliyette bulunan özel sektöre destek sağlamaktadır. Bankacılık sektöründe ise bu uygulama, kamu bankalarının ihtisas kredileri vererek yatırıma destek sağlama, yatırım kredileri sayesinde yeni müteşebbislere imkân sağlama, bu sayede gelir dağılımına ve sanayinin geliştirilebilmesi işlevlerine katkı sağlamaktadır.

Bunların yanı sıra, bankacılık sisteminde kamu sermayeli bankaların varlığı özellikle kriz dönemlerinde yatıştırıcı etkide bulunmaktadır. Bunun bir nedeni, kamu sermayeli bankaların sunduğu orta vadeli mevduat garantisi, özel sermayeli bankalara zayıf bankalara hücumu engelleyebilmektedir. Makro ekonomik açıdan bakıldığında ise özel sermayeli bankalar gerileme dönemine girdiklerinde kredilerini azaltmaya eğilimli olurlar ve bu önlem, genişleyici para politikalarının etkinliğini azaltabilmektedir. Böyle bir durumda kamu sermayeli bankalar, kredilerin artırılması yoluyla para politikasını daha etkin hâle getirerek ekonominin durgunluktan çıkmasına yardımcı olabilmektedir. Özetle kamu bankaları, kriz dönemlerinde ekonomik istikrâra katkıda bulunabilmektedir.<sup>28</sup>

### 1.6.1.3. Sosyal Nedenler

Kamu bankalarının verdiği, belirli amaçların geliştirilmesinde öncülük eden ihtisas kredileri, genellikle belirli bir meslek grubunu ve ya belirli bir bölgeyi kapsar. Genellikle uzun vadeli ve düşük faizli verilen bu krediler kâr amacı gütmaz. Özel sermayeli bankalar kârlarını maksimum düzeyde amaçlarken kamu sermayeli bankalar temelde belirli sosyal amaçların yerine getirilmesini amaçlamaktadır. Bölgeler arası görülen ekonomik, kültürel ve sosyal dengesizliklerin giderilmesi ve bölgeler arası koordinasyonun sağlanması amacı doğrultusunda kamu sermayeli bankalar faaliyetlerini düzenlemektedirler. Özel sermayeli bankaların kârlılığını artırabileceği belirli bölgelere yoğunlaşması, sosyal kazançları dikkate almaması, sosyal geri dönüşü yüksek projelere finansman sağlamaması nedeniyle kamu bankaları, bazı bölgelerde bu eksikliği ve diğer amaçları yerine getirmek üzere sosyal nedenlerden dolayı şubeler

<sup>28</sup> Salih Uçarkaya, *Kamu Bankalarının Bankacılık Sistemindeki Rolü*, T.C Merkez Bankası, Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü, Uzman Yeterlilik Tezi, Ankara, 2006, s.10



açmaktadır.<sup>29</sup>

**Tablo 2- Türkiye’de Faaliyet Gösteren Kamu Mevduat Bankaları**

T.C Ziraat Bankası
Türkiye Halk Bankası
Türkiye Vakıflar Bankası

**Kaynak :** <http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Kuruluslar/Bankalar/Bankalar.aspx>

### 1.7. MEVDUAT BANKALARI

Bankacılık Kanunu’nun 3. maddesi gereğince mevduat bankalarının asli görevi mevduat toplamak ve müşterisine kredi kullandırmaktır. Mevduat bankaları yurt içinde faaliyet gösteren bankalar ve yurtdışında kurulmuş ülkemizde şubesi olan aynı türde olan bankalardır.<sup>30</sup>

Bir ekonomide satın alma gücü üreten kurumlar olarak merkez bankasından sonra ticaret ve mevduat bankaları yer almaktadır. Ülkede uygulanacak olan para ve kredi politikası açısından, ticaret ve mevduat bankaları önemli bir yer tutmaktadırlar. 2011 yılı itibariyle Türkiye’de faaliyette bulunan 10 özel mevduat bankası, 11 yabancı mevduat bankası, 6 tane mevduat toplama yetkisine sahip yabancı banka şubeleri ve 3 tane kamu mevduat bankası bulunmaktadır. Aşağıdaki tablolar’da Türkiye’de faaliyette bulunan mevduat bankaları gösterilmektedir.<sup>31</sup>

**Tablo 3 - Türkiye’de Faaliyette Bulunan Özel Mevduat Bankaları**

Akbank T.A.Ş.
Fiba bank A.Ş.
AnadoluBank A.Ş.
ŞekerBank T.A.Ş.
TekstilBankası A.Ş.
TürkİşBank A.Ş.
TürkEkonomiBankası A.Ş.
TürkiyeGarantiBankası A.Ş.
TürkiyeİşBankası A.Ş.
YapıveKrediBankası A.Ş.

**Kaynak :** <http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Kuruluslar/Bankalar/Bankalar.aspx>

<sup>29</sup> Tülin Çil, 2012, a.g.e s.37

<sup>30</sup> Kemal Tekin, 2009, a.g.e. s.15

<sup>31</sup> Sedef Şen, *Türk Bankacılık Sistemi İçerisinde Katılım Bankacılığının Yapısal Analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011, s.23

**Tablo 4 - Türkiye’de Kurulu Yabancı Mevduat Bankaları**

Alternatif Bank A.Ş
Arap Turk Bank A.Ş
Bank of Tokyo Mitsubishi UFS Turkey A.Ş
Burgan Bank A.Ş
Cıtıbank A.Ş
Denizbank A.Ş
Deutsche Bank A.Ş
Finans Bank A.Ş
Hsbc Bank A.Ş
Ing Bank A.Ş
Odea Bank A.Ş
Turkland Bank A.Ş

**Kaynak :** <http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Kuruluslar/Bankalar/Bankalar.aspx>

**Tablo 5 - Türkiye’de Mevduat Toplama Yetkisine Sahip Yabancı Banka Şubeleri**

Bank Mellat
Habin Bank Limited
Incta San paolo S.P.A
JP.Morgan Chase Bank
National Association Soclete Generale S.A
The Royal Bank of Scotland P.L.C

**Kaynak :** <http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Kuruluslar/Bankalar/Bankalar.aspx>

## 1.8. YATIRIM BANKALARI

5411 Sayılı Bankacılık Kanunu’na göre; mevduat ya da katılım fonu kabul etme dışında; kredi kullanırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren ya da özel kanunlarla kendilerine verilen görevleri yerine getiren kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bu nitelikteki kuruluşlar Yatırım ve Kalkınma Bankası olarak ifâde edilir.<sup>32</sup>

Kalkınma bankaları devletten veya T.C.M.B.’ndan sağlanan kaynaklar, sosyal güvenlik kurumları kaynakları, özel tasarruflardan sağlanan kaynaklar, uluslararası mâli

<sup>32</sup>5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, Madde 3

kuruluşlardan kredi temini, uluslararası mâli kurumlara tahvil şatısı gibi yollarla gelir elde etmektedirler.<sup>33</sup>

**Tablo 6-** Türkiye’de Faaliyet Gösteren Kamu Kalkınma ve Yatırım Bankaları

İller Bankası
İstanbul Takas ve Saklama Bankası A.Ş
Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş
Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş

**Kaynak :** <http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Kuruluslar/Bankalar/Bankalar.aspx>

### 1.9. KATILIM BANKALARI

Katılım bankacılığı, faizsizlik prensiplerine göre çalışan, bu prensiplere uygun her türlü bankacılık faaliyetlerini gerçekleştiren, kâr ve zarara katılma esasına göre, fon toplayıp ticaret, ortaklık ve finansal kiralama yöntemiyle fon kullandıran bir bankacılık modelidir.<sup>34</sup>

Dünyada faizsiz bankacılık adı altında yaygınlaşan katılım bankacılığı insanların tasarruflarını özellikle, dini kaygılarla bankacılık sistemine dâhil etmemesinden ortaya çıkmıştır. Atıl bekleyen bu fonları sisteme dâhil etmek için katılım bankaları kurulmuştur. Türkiye’de yaşanan bu süreç diğer islâm ülkelerinde’de aynı şekilde yaşanmış ve bu ülkelerde aynı amaçlara, islâmi esaslara dayalı faizsiz bankalar kurulmuştur.<sup>35</sup>

Dünya Literatüründe İslâmi bankacılık “İslâm’ın koyduğu ve İslâm’ın teyit ettiği prensipler çerçevesinde bankacılık ve yatırım faaliyetlerini yürütmek için kurulan kuruluşlardır” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, bu bankalar her türlü faaliyetlerini İslâmi prensiplere göre yürütmek zorundadırlar. Faizsiz bankacılık kavramı bu nedenle, İslâmi bankacılıktan ayrılmaktadır. Bir işlemin faizsiz olması onun İslâmi prensiplere uygun olduğu anlamına gelmez. İslâmi bankadan söz edebilmek için ülkedeki tüm ekonomik yapının buna uygun olması gerekmektedir.<sup>36</sup>

<sup>33</sup>Mehmet Takan, *Bankacılık Teori Uygulama ve Yönetim*, Ankara, Nobel, 2001, s. 70.

<sup>34</sup>Çağrı İsmail Doğan, *Katılım Bankaları Performans Analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Muhasebe Dalı, 2013, s.3

<sup>35</sup> Ahmet Akhan, *Katılım Bankaları ile Mevduat Bankaları Müşteri Odaklarının Karşılaştırılması*, Dönem Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 2010, s.15

<sup>36</sup>A.Wassey Haqiqi, and Felix Pomeranz, 2000, *Accounting Needs of Islamic Banking*, www.islamic-finance.net.

5411 Sayılı Bankacılık Kanununa göre katılım bankaları;

- Bankalar Kanununa tâbi olarak faaliyet göstermektedir.
- BDDK kontrol ve denetimindedir.
- Cari ve katılım hesapları T.M.S.F. güvencesindedir.
- Katılım Bankaları Birliği ile sektörel birliktelik sağlanmıştır.
- Sistemin çalışma prensipleri fon yatırımcılar için başlı başına bir güvencedir. Toplanan fonların tümü tabana yayılı risk mantığı ile yatırıma dönüşmektedir<sup>37</sup>

**Tablo 7-** Türkiye’de Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları

Albaraka Türk Katılım Bankası AŞ
Asya Katılım Bank A.Ş
Kuveyt türk Katılım Bank A.Ş
Türkiye Finans Katılım Bank A.Ş

Kaynak : <http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Kuruluslar/Bankalar/Bankalar.aspx>

## 1.10. TÜRK BANKACILIK SİSTEMİNDE YÖNETİM ORGANLARI

### 1.10.1. Genel Kurul

Türkiye’de bankalar genellikle anonim şirket olarak kurulmaktadır ve genel kurul bu şirketlerin en yüksek idare ve karar merkezidir. Banka ana sözleşmesi ve yasalarda belirtilen biçimde ve zamanda toplanan genel kurulu şirketin pay sahipleri ve/veya yetkili temsilcileri oluşturur. Pay sahipleri, bankanın yönetimine ve denetimine ancak genel kurul toplantısına katılmak ve oy vermek sureti ile iştirak ederler. Yalnızca bir karar organı olan genel kurulun yürütme yetkisi yoktur. Dolayısı ile alınan kararlardan sorumlu tutulamazlar. Sorumluluk, genel kurul kararlarını uygulayan birimlere ve birimlerin üyelerine aittir. Bankaların genel kurullarına yasalarla tanınan ve devri mümkün olmayan yetkileri şunlardır.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Yunus Nacar, *Katılım Bankaları ve Finansal Çözümleri*, Sunum, İstanbul Ticaret Odası.2007

<sup>38</sup> Zafer Ağdelen, *Banka Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.1990,s.145

- Ortaklık sözleşmesini değiştirmek,
- Sermaye artırımına gitmek,
- Yönetim ve denetim kurulu üyelerini seçmek, azletmek ve ibrâ etmek,
- Bilanço, kâr ve zarar hesabı ve kazancın dağıtılması konusundaki önerileri onaylamak, reddetmek veya değiştirmek,
- Tahvil ihraç etmek,
- Ortaklığın feshine karar vermek,
- Bankacılık yönetim organlarını belirlemek.

### 1.10.2. Yönetim Kurulu

Genel kuruldan sonra en yetkili karar organıdır ve genel kurul yönetim kurulunu atar. Yönetim kurulu; genel müdür dahil olmak üzere beş kişiden az olamaz ve bir başkan, bir ya da daha fazla başkan yardımcısı ve üyelerden oluşur. Yönetim kurulu kredi açmakla görevli üç kuruldan biridir ve belli bir tutarı aşan krediler için yönetim kurulunun onayı gereklidir. Genel müdürlük ve yönetim kurulu başkanlığı görevlerini aynı kişi yürütemez.

Yönetim kurulunun görevleri şunlardır:<sup>39</sup>

- Bankanın vizyonunun ve misyonunun belirlenmesi,
- Üst yönetimin görev ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- Yeterli sayıda kaliteli personel temini ve ücret politikasının belirlenmesi,
- Kredi komitesinin denetlenmesi,
- Mevduat sahiplerinin haklarını korumak için yeterli sermayenin sağlanması,
- Halkın bankaya olan güvenini sağlamak için banka faaliyetlerinin kârlı bir şekilde sürdürülmesinin sağlanmasıdır.

### 1.10.3. Kredi Komitesi

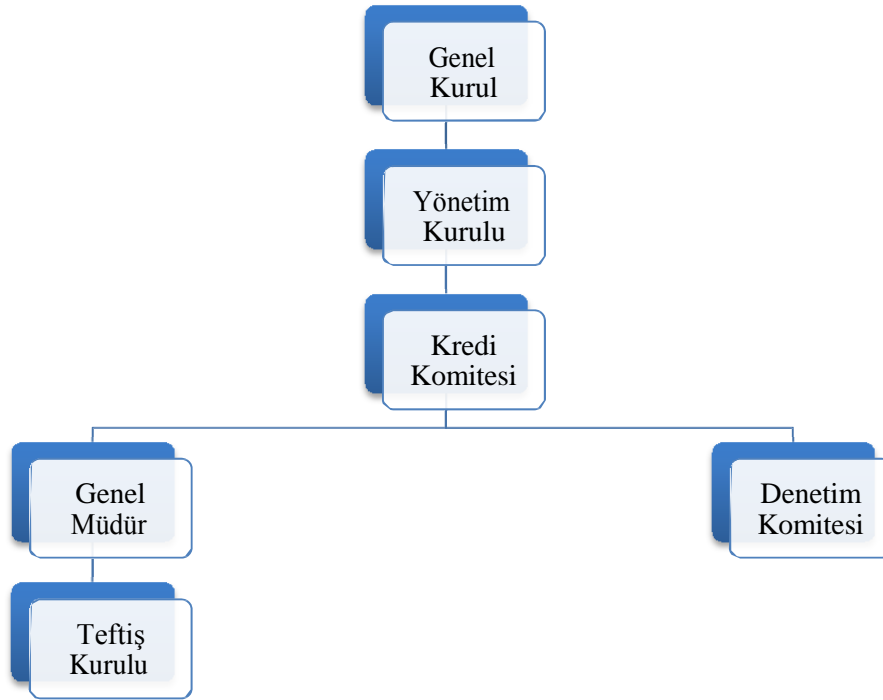
Yönetim kurulu tarafından seçilen kredi komitesi, bankaların zorunlu organlarındanr. Komitenin oybirliği ile verdiği kararlar doğrudan, çoğunlukla verdiği kararlar yönetim kurulunun onayından sonra uygulanır ve faaliyetleri yönetim kurulunca denetlenir. Kredi açma, yetkisi yönetim kuruluna aittir. Yönetim kurulu kredi açma

<sup>39</sup> Haşim Bağcı, *Ticari Bankalar ile Katılım Bankalarının Topsis Yöntemi ile Karşılaştırılması*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Finans Programı. 2013, s.8

yetkisini kurulca belirlenecek usul ve esaslar çerçevesinde kredi komitesine veya genel müdürlüğe devredebilir. Kredi komitesinin görevi; büyük tutarlı kredilerinin onaylanması veya reddedilmesi, sorunlu kredilerin kontrolü ve toplam kredi portföyünün risk düzeyini en alt düzeyde tutarak faaliyetlerinin sürdürülmesi şeklinde özetlenebilir.<sup>40</sup>

#### 1.10.4. Teftiş Kurulu

Bankalar yaptıkları işlemlerin mevzuata uygunluğunu denetlemek üzere yeteri kadar müfettiş çalıştırmak zorundadırlar. Teftiş kurulu müfettişlerden oluşur ve müfettişler organizasyon içinde en tepede yer alırlar. Genel müdür'e veya yönetim kuruluna bağlı olarak görevlerini yerine getirirler.<sup>41</sup>



**Kaynak:** Uzkesici,1993: 45;Yazıcı,2011.s.58

**Şekil 1-** Bankalarda Üst Yönetim Organları <sup>42</sup>

<sup>40</sup> <http://www.muhassebedersleri.com/banka-islemleri/banka-organlari.html> (18.07.2010).

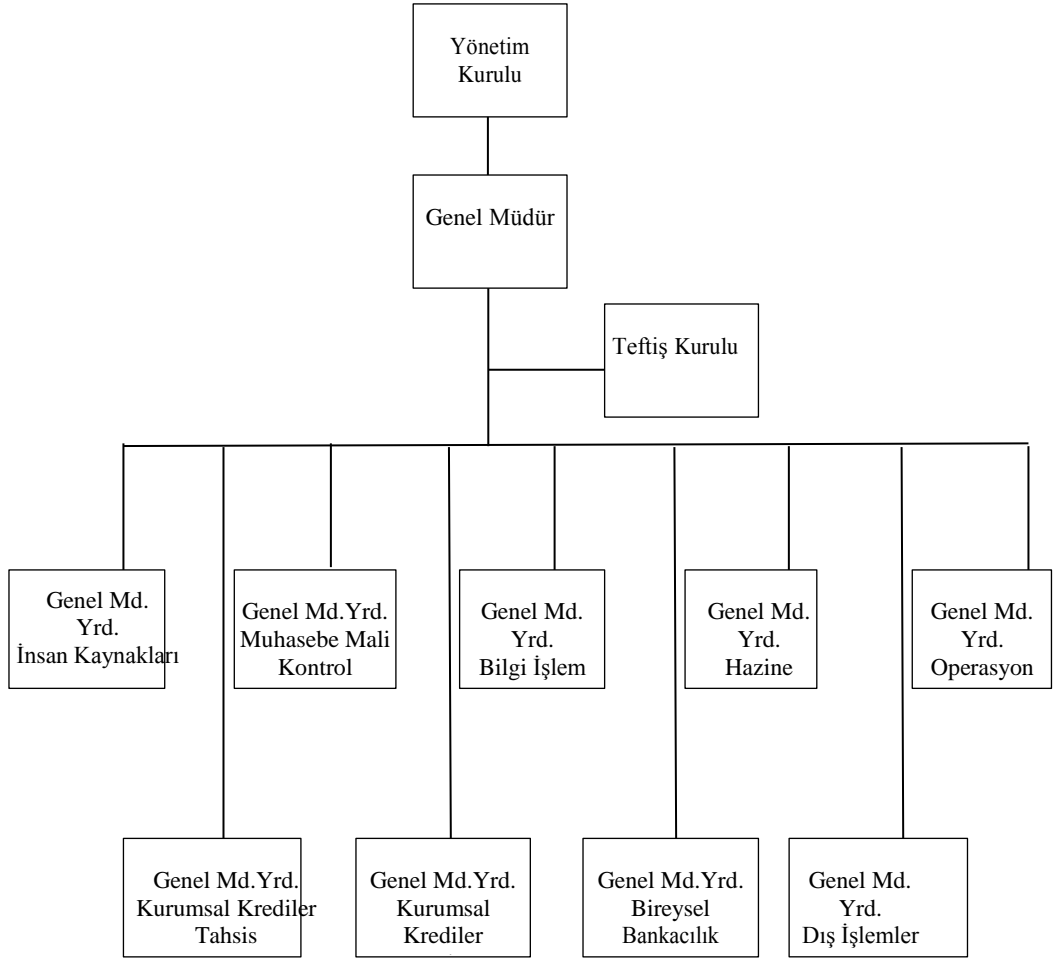
<sup>41</sup> Nedim Uzkesici, *Bilgi Teknolojisinin Ticari Bankaların Yönetim Şekli ve Organizasyon Yapısı Üzerine Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 1993,s.45

<sup>42</sup> Uzkesici,1993, a.g.e.s.45

## 1.11. TÜRK BANKACILIK SİSTEMİNDE YÜRÜTME ORGANLARI

### 1.11.1. Genel Müdürlük

Bankaların ölçek büyüklükleri farklıdır. Küçük, orta ve büyük ölçekli bankalar bulunmaktadır. Bu farklılıktan dolayı genel müdürlük organizasyonları büyük farklılıklar göstermektedir. Örneğin; küçük ölçekli bankada bir kaç bölüm bir genel müdür yardımcısına bağlı iken, büyük ölçekli bankalar da her bölüm için bir genel müdür yardımcısı vardır. Ayrıca, Teftiş Kurulu bazı bankalarda genel müdür'e, bazı bankalarda yönetim kurulun'a bağlı olarak çalışmaktadır.<sup>43</sup>



**Kaynak :** GÜNEY A. 2012, Banka İşlemleri, Cilt 6. İstanbul Beta yayıncılık.s.36

**Şekil 2-** Genel Müdürlük Organizasyon Şeması

<sup>43</sup>Alptekin Güney, *Banka İşlemleri*, (Cilt 6). İstanbul:BetaYayıncılık, 2012, s.35

Şekil-2'de orta büyüklükteki bankaların genel müdürlük organizasyonu şematik olarak gösterilmektedir. Bu şemaya göre, genel müdür yönetim kuruluna bağlıdır. Teftiş Kurulu ise, yönetim kuruluna ve genel müdüre bağlı olarak çalışır. Orta büyüklükte bankalarda tüm genel müdür yardımcıları doğrudan doğruya genel müdüre bağlıdır. Genel müdür; bankaların yönetiminden yönetim kuruluna karşı birinci derece sorumludur. Ticari bankalarda genel müdürlerin görevleri farklılık gösterebilir. Genel müdürlüğün görevleri şu şekilde sıralanabilir:<sup>44</sup>

- Bankayı temsil etme, emir ve karar verme,
- Şubeleri yönetme,
- Bankanın kredi sistemini yönetme,
- Yasa gereğince kendilerine verilen yetkileri banka için en verimli ve en kârlı bir şekilde nasıl kullanabileceğini belirlemektir.

### 1.11.2. Bölge Müdürlüğü

Genel Müdürlükle Şubeler arasında bir köprü görevini üstlenir. Bölge Müdürlüklerinin görevlerini; aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.<sup>45</sup>

- Bağlı şubelerin yıllık plasman limitleri ve bunlarla ilgili işlemleri yürütmek,
- Şubelerin yıl içindeki plasman limit artırma isteklerini incelemek, yetkisi dahilinde onay vermek,
- Şubelerden gelen ve limitleri genel müdürlük veya kredi komitesi kararı gerektiren kredi tekliflerini inceleyerek uygun olanları ilgili makama iletmek, şube yetkisi içinde kalan kredilerin kullanımını denetlemek,
- Şubelerin kadro isteklerini inceleyerek genel müdürlüğe teklifte bulunmak.

### 1.11.3. Şubeler

Banka şubeleri bankaların farklı bölgelerde, farklı tür müşteri grubuna hizmet vermelerine yardımcı olan, yetki ve sorumlulukları üst yönetime ait bankaların kendi politikalarına göre değişen birer kâr merkezleridir. Şube yönetiminden şube müdürleri sorumludur ve her bankada en az bir tane şube müdürü bulunmak zorundadır. Şube müdürü bankayı en iyi şekilde yönetebilme potansiyeline sahip olmalı ve şubenin

---

<sup>44</sup>Servet Eyüpgiller, *Banka İşletmeciliği Bilgisi*, (Cilt191). Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü.1986, s.137

<sup>45</sup> Ağdelen,1990.a.g.e.s.157



kârlılığını artırarak şubeyi en kârlı şubelerden biri durumuna getirebilecek yetenekte olmalıdır.<sup>46</sup>

## 1.12. BANKALAR DENETLEME ORGANLARI

### 1.12.1. Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurumu

Türk bankacılık sektörü için 1990'lı yıllar yüksek dalgalanmaların yaşandığı bir dönem olmuştur. Bu dönemde, bankalar yoğunluklu olarak kamu menkul kıymetlerine yatırım yapmış ve yüksek yabancı para açık pozisyonları ile çalışmışlardır. Bu aşırı risk alma eğilimi, TL'nin büyük oranda değer kaybettiği 1994 krizi ile ekonomiye ağır maliyetler yüklemiştir. Kriz, diğer yapısal sorunlar ile birleşerek oldukça şiddetli etkiler doğurmuş ve 1994 -1999 döneminde 11 bankaya el konulmuştur.<sup>47</sup>

Türkiye'de 2000 yılında faaliyete geçen BDDK, nihai mercii görevi yapan 7 kişilik bir kurulun yönetimi altında yürütme ve denetleme birimlerinden oluşmaktadır. Bankaların denetimine yetkili olan Bankalar Yeminli Murakıpları Kurulu bu kurumun bünyesinde bulunmakta ve bankaların yerinden denetimini yapmaktadır.<sup>48</sup>

Kurum, 5411 sayılı Kanunun verdiği yetkiler çerçevesinde finansal piyasalarda güven ve istikrârın sağlanması, kredi sisteminin etkin bir şekilde çalışması, mâli sektörün gelişmesi, tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerinin korunması için;

- Finansal kiralama, faktoring ve finansman şirketlerinin; kuruluş ve faaliyetlerini, yönetim ve teşkilat yapısını, birleşme, bölünme, hisse değişimini ve tasfiyelerini düzenlemek, uygulamak, uygulanmasını sağlamak, uygulamayı izlemek ve denetlemek,

- Yurt içi ve yurt dışı muadil kurumların katıldığı uluslararası mâli, iktisâdi ve mesleki teşekküllere üye olmak, görev alanına giren hususlarda yabancı ülkelerin yetkili mercileri ile mutabakat zaptı imzalamak ile görevli ve yetkilidir.<sup>49</sup>

<sup>46</sup>M.Jerald.Schmitz ve İ.Özalp, *Banka Şubesi Organizasyonu*, (Cilt166). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.1986, s.4

<sup>47</sup>Bddk, *BDDK Tanıtım Kitapçığı*, Ankara, 2010,s.5.

<sup>48</sup>Mahfi Eğilmez ve Ercan Kumcu,*Ekonomi Politikası Teori ve Türkiye Uygulaması*, istanbul, Remzi Kitabevi, 12. Basım, 2008, s. 61.

<sup>49</sup>5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, a.g.e Madde 93

### 1.12.2. Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu

T.M.S.F. 22.07.1983 tarihinde tüzel kişiliği haiz olarak kurulmuş, idâre ve temsili T.C.M.B.'na verilmiştir. T.M.S.F.'yi idâre ve temsil görevi 2000 tarihinden itibaren B.D.D.K'ya devredilmiştir. 26.12.2003 tarihinde T.M.S.F.'yi özerk bir statüye kavuşmuştur. 2005 yılında ise TMSF'ye mevduat sigortacılığına ilişkin politikaları belirleme yetkisi verilmiştir. TMSF'nin merkezi İstanbul'da olup, Ankara'da bir temsilciliği bulunmaktadır. Kurum görevini yaparken bağımsızdır. T.M.S.F.'nin, kamu kurum ve kuruluşları ile gerçek kişilerden, Bankacılık Kanunu kapsamında verilen görevleri ile sınırlı olmak üzere her türlü bilgi ve belge isteme yetkisi bulunmaktadır.<sup>50</sup>

#### 1.12.2.1. Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'nun Görevleri

T.M.S.F.'nin görevleri aşağıda kısaca özetlenmiştir.<sup>51</sup>

- Bankalardaki tasarruf mevduatını sigorta etmek,
- Sigorta kapsamındaki mevduatı izlemek,
- Fon mevcudunu yönetmek ve değerlendirmek,
- Bankacılık işlemleri yapma ve/veya mevduat kabul etme izni kaldırılan bankaların, yönetim ve denetimini üstlenmek, mevduat sahiplerine sigorta kapsamında bulunan mevduatı doğrudan veya ilan edeceği bir banka aracılığı ile ödemek.

### 1.12.3. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası

1211 Sayılı T.C.M.B. kanununa göre, Merkez Bankası'nın temel görev ve yetkileri şunlardır;<sup>52</sup>

- Açık piyasa işlemleri yapmak,
- Hükümetle birlikte TL'nin iç ve dış değerini korumak için gerekli tedbirleri almak,
- Kur rejimini belirlemek,
- TL'nin yabancı paralar karşısındaki değerinin belirlenmesi için döviz ve efektiflerin vadesiz ve vadeli alım ve satımı ile dövizlerin TL ile değişimi ve diğer türev işlemlerini yapmak,
- Zorunlu karşılıklar ve umumi dispoñibilite ile ilgili usül ve esasları belirlemek.

<sup>50</sup>Tmsf, *TMSF 2009 Yılı Faaliyet Raporu*, İstanbul, 2010,s. 13

<sup>51</sup>Tmsf ,2010.a.g.e. s. 14

<sup>52</sup>1211 Sayılı *Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Kanunu*, Madde 4.

- Reeskont ve avans işlemleri yapmak,
- Ülke altın ve döviz rezervlerini yönetmek,
- TL'nin hacim ve tedâvülünü düzenlemek,
- Finansal sistemde istikrârı sağlayıcı ve para ve döviz piyasaları ile ilgili düzenleyici tedbirleri almak, mâli piyasaları izlemek.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Literatürde bulunan, İş tatmini tanımı, tarihçesi, önemi ve İş tatminine etki eden faktörlere araştırmada değinilmiştir.

#### 2.1. İş Tatmini Tanımı

Günümüz çalışma hayatına katılan insanların günlük hayatının büyük bölümünü, iş ortamındaki geçirdikleri zaman oluşturmaktadır. İş ve iş ortamı insanları psikolojik ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan etkisi altına almaktadır. Çalışanlar iş ve iş ortamı konusunda beklentileri ile gerçekleşen arasında sürekli bir karşılaştırma yapmaları söz konusudur.

Yapılan araştırmaların çoğunluğu 50 yıllık geçmişi kapsamaktadır. Araştırmaların amacı; çalışanların motivasyonlarını sağlayarak verimliliği artırmaya yöneliktir. İş tatmini kavramı ile birçok tanım yapılmıştır. Bunlar;<sup>53</sup>

Tatmin kavramı; arzu edilenin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna ulaşmak olarak tanımlanmaktadır.<sup>54</sup>

Bireyin işi veya iş tecrübesinin değerlendirilmesi neticesinde algılanan olumlu his veya memnuniyet olarak tanımlanmıştır.<sup>55</sup>

Bireyin algıladığı girdi-çıkı dengesi olarak tanımlamaktadır.<sup>56</sup>

<sup>53</sup> Aşkın Keser, **Çalışma Psikolojisi**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2009, Bursa.

<sup>54</sup> William Macmillian Halsey, **Contemporary Dictionary**, 1998, First Editon, ABC Tanıtım Basım Evi, İstanbul.

<sup>55</sup> A. Edwin Locke, **The Nature and Causes of Job Satisfaction**, 1976, Dunette M.D., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand McNally

<sup>56</sup> J.S Adams, **Toward and Understanding of Inequity**, 1963, Journal of Applied Psychology, v.67, s.424.

İş tatmini, çalışanın "işimden memnunum" demesine yol açan psikolojik, fizyolojik ve çevresel faktörlerin birleşimidir.<sup>57</sup>

İş tatmini, çalışanların işlerini ve işlerinin farklı yönleri hakkında ne düşündüğüdür.<sup>58</sup>

İş tatmini, işten duyulan memnuniyet olarak ifade edilebilir. İş tatminin birden çok boyutu vardır. İşgörenlerin bazıları yaptıkları işlerin bazı yönlerinden memnun olabileceği gibi bazı yönlerinden de memnun olmayabilir. Örneğin; çalışanın meslekteki çalışma süresi, iş tatmini derecesi için önem arz eden belirleyici unsurlardandır.<sup>59</sup>

### 2.1.1. İş Tatmini Bilimsel Açılardan Tarihçesi

1914'lü yıllarda 1. dünya savaşı ile birlikte Avrupalı ve Amerikalı psikologlar, insanların işleriyle ilgili sorun yaşadıklarını tespit etmişler; savaşın ardından verimliliği artırmak ve çalışanların iş gücü devrini azaltmak adına çeşitli çalışmalarda bulunmuşlardır. İlgili araştırmacılar, fiziksel faktörlerin (ışık, nem, ısı, dinlenme süresi) işgörenleri ne kadar etkilediğini tespit etmeye çalışmışlardır.<sup>60</sup>

1940-1950 yıllarda ve sonrasında ise iş tatmini çalışmaları giderek hız kazanmıştır.<sup>61</sup>

Maslow; 1943'lü yıllarda iş tatminini bireyin ihtiyaçlarının doyurulmasıyla ilişkilendirmiş, tam tatminin mümkün olamayacağını belirtmiştir. Bir bireyin ihtiyaç yapısının tatmin edilmeyen kısmı, onu daha üst seviyelere tırmanmaya güdüleyecektir. Bu yüzden örgüt; çalışma pozisyonundan memnun olmayan bireye, üretimini artırdıkça mevcut durumun düzeleceği duygusunu oluşturan bir güven ortamı yaratmalıdır.<sup>62</sup>

---

<sup>57</sup> M.Bob Tanner,2007 *An Analysis of the Relationships among Job Satisfaction, Organizational rust, and Organizational Commitment in an Acute Care Hospital*, PHD Thesis, San Francisco: Saybrook Graduate School and Research Center

<sup>58</sup> W.Robert Rowden, *The Relationship Between Workplace Learning and Job Satisfaction in U.S. Small to Midsize Businesses*, Human Resource Development Quarterly,2002, Vol. 13, No. 4, s.407-425

<sup>59</sup>R.Bruce, J Paul Ocafee,*Champagne, Organizational Behaviour, A.Manager's View*, St.Poul , West Publishing Company,1987.s.97.

<sup>60</sup> Mehmet Sezai Türk, *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, 2007,Gazi Kitapevi, Ankara.

<sup>61</sup> A.Timothy Judge, H.Allan Churchh, *Jop Satisfaction Research And Practice Industrial And OrganizationalPsychology*,2000, C.L. Coeper and E.A. Locke Blocwll Publishers Ltd. U.K.

<sup>62</sup>Türk, 2007 a.g.e. s.72

Yüksek çalışan verimliliği iş tatminini için yeterli görülsede, iş tatmini işletmenin genel başarısı için gerekli olduğu kabul edilmiştir.<sup>63</sup>

1950 ve 1960 yılları arasında Herzberg ve arkadaşlarının ortaya attıkları iki faktör kuramı oluşmuştur. Kuram'a göre; iş tatmini, doyumluluk veya doyumsuzluk olmak üzere ikili bir özelliği içermektedir. İş ortamı ile işin içeriğini ele almıştır. Başarı; işin beğenilmesi, sorumluluk, ilerleme ve işin kendisi gibi faktörlerin tatmin sağlamalarıdır. Gözetim, ücret, işletme politikası, işgörenler arası ilişkiler ve çalışma koşullarının ise tatmin sağlayan faktörler olmalarıdır.<sup>64</sup>

Locke, 1966'da iş tatminine farklı bir açıdan yaklaşmıştır. "Tutarsızlık kuramı" adı altında incelenen bu yaklaşım; iş tatminini, gerçek ve beklenen performans düzeyleri arasındaki tutarsızlığın büyüklüğünün fonksiyonu olarak ele almıştır.<sup>65</sup>

### 2.1.2. İş Tatmini Önemi

- \* Psikolojik olgunluk ile İş tatmini arasında olumlu ve yüksek etkileşim vardır.
- \* Kişi için uğruna hayatının büyük bir bölümünü harcadığı işi çok önemlidir.
- \* Çalışanlar yaptıkları işte kişisel becerileri ortaya koymak ister.
- \* İş tatminsizliğinin doğal sonucu hayal kırıklığıdır.
- \* İnsanlar ekonomik açıdan ihtiyaç duymasalar bile çalışmak ister.
- \* İşinde yaratıcılıklarını kullanmayan kişiler zamanlarını boşa geçirdikleri hissine kapılmaktadır.
- \* Birey açısından iş ile uğraşmamak psikolojik sağlığın düşük kalmasına neden olur.
- \* İş tatminsizliği makro düzeyde toplumu da etkiler. İş tatmininin gerçekleşmemesi durumunda işte soğukluk, moral eksikliği, minimum verimlilik sonucunda sağlıklı bir topluma gidişin nedenini oluşturduğu söylenebilir.

İş tatmininin temelinde, bireyin biyo-psiko-sosyal ihtiyaçlarının yattığı gerçeğini görüyoruz. İş tatmini çevreden bağımsız bir kavram değildir. Bu noktada dikkat çekmemiz gereken bir diğer husus da her birey için geçerli olacak çoğunluğunun işlerinden memnun olmalarını sağlayamaya çalışmak yönünde çaba göstermek, yönetimin üstüne düşen önemli bir görevidir. Yöneticiler bunun için iş tatminini

<sup>63</sup>Boran Toker, *Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma*, Journal of Yasar University, Cilt: 2, Sayı 6, 2007,s.591

<sup>64</sup>Durali Gür, *Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş.Uygulanması*, 2006, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya

<sup>65</sup>Türk, 2007 a.g.e.s.73

sağlayacak stratejilere odaklanmalıdır. Yönetimin bu yöndeki alacağı kararlar neticesinde geri bildirim verimlilik ve kalite olarak geri dönecektir.

Yöneticiler ön yargılarından kurtulmalı, çalışanların yalnızca ekonomik beklentilerinin olmadıklarını, aynı zamanda sosyal beklentilerinin olduğunda unutmamalıdır. Çalışanların ekonomik ve sosyal beklentilerinin dışında da farklı beklentilerini karşılamak adına bu örgütte çalıştığını bilmelidir. Çalışanların iş tatmini sağlanmasının aynı zamanda örgütler açısından sosyal bir sorumluluk taşıdığı gerçeğini bilmeliyiz. Günümüz'de bilgi toplumunu oluşturan insan faktörünün ön plana çıktığı bu durum, iş tatmininin bireysel ve örgütsel açıdan önemini arz etmektedir. İnsan kaynaklarını en önemli sermayeleri olarak gören örgütler, iş tatminini sağlamak adına büyük çaba sarfetmektedirler.<sup>66</sup>

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

Araştırmada, İş tatminini etkileyen faktörler içsel ve dışsal faktörler olarak iki grupta açıklanmış olup, Literatür'de yer alan konulara değinilmiştir.

### **2.2.1. İçsel Faktörler**

İçsel faktörler; çalışanın demografik özelliklerinden oluşan ve iş tatminini etkileyen konu başlıkları araştırmaya dahil edilmiştir.

#### **2.2.1.1. Kişisel Faktörler**

Cinsiyet farklılığına istinâden yapılan işin tatmin düzeyi farklılıklar gösterebildiği araştırmalar neticesinde ortaya konulduğu ve bu araştırmalar sonucunda da cinsiyete bağlı olarak tatmin düzeyinin ne olduğu konusunda bir somut yargı bulunmamaktadır. Kariyer hedefleri bakımından beklenti içerisinde olmayan kadın çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda önem derecesinde; sosyal ilişkilere ve çalışma ortamına önem verildiği görülmüştür. Zorlu çalışma koşullarında çalışan kadınların diğer cinse göre, iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu tesbit edilmiştir. Kadınların ev ekonomisine tam katılım sağlamaması düşüncesi kadınlarda tatmin düzeyinin erkeklere göre, farklılık

---

<sup>66</sup>Zafer Akıncı, *Turizm Sektöründe İş Görenin İş Tatminini Etkileyen Faktörler*, 2002, Beş Yıldızlı Konaklama Şirketlerinde Bir Uygulama, Akdeniz Üniv.İ.İ.B.F. Dergisi, sayı:4

gösterdiği belirtilmiştir. Erkeklerde ise kariyer, ücret, terfi beklentilerinin yoğunluğu nedeniyle beklentiler kadınlara göre farklılık göstermektedir.<sup>67</sup>

### 2.2.1.2. Yaş

Yapılan araştırmalar sonucunda genç çalışanların çalışma hayatındaki beklentilerinin çok yüksek olduğu ve zaman içerisinde beklentiler ile gerçekleşen arasındaki uçurum nedeniyle iş tatmin düzeylerinin yaş itibariyle daha olgun ve tecrübeli çalışanlara göre, düşük olduğu gözlemlenmiştir. Genç çalışanlara istinâden zaman içerisinde içerisinde tecrübe kazanan deneyimli çalışanlarda ise beklentilerin çalışma hayatında daha tutarlı olduğu, beklenen ile gerçekleşenin büyük bir bölümünün örtüştüğü, dolayısı ile iş tatminin yüksek olduğu gözlemlenmiştir.<sup>68</sup>

### 2.2.1.3. Medeni Durum

Evli çalışanların bekâr çalışanlara oranla iş tatminlerinin yüksek olduğu, bunun nedenin ise evli çalışanların sahip oldukları sorumluluk düzeyinin bekâr çalışanlara oranla daha yüksek olduğu söylenebilir. Evli çalışan kadınların, bekâr çalışan kadınlara oranla sorumlulukların yüksek olduğu maaş, prim, komisyon gibi parasal gelirlere daha çok eğilim gösterdiği örneği verilebilir. Medeni durum ile doğru orantılı olarak artan sorumluluk düzeyindeki değişiklik iş tatminini etkilediği görülmüştür.<sup>69</sup>

### 2.2.1.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim derecesi yaptıkları iş gereği farklılık gösteren çalışanlarda iş tatmini doğru orantılı bir etkileşim içinde olduğu, aynı iş bölümü içindeki çalışanlar arasında yapılan pek çok çalışmada eğitim düzeylerinin yaptıkları için fazla olduğu kanısında olan çalışan kesimin olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısı ile bu kanıda olan çalışanlar, olumsuz etkilenmekte ve iş tatminini olumsuz etkilemektedir. Eğitim durumları yüksek çalışanlar, düşük gelirle çalışmak zorunda kaldıkları durumda iş tatmini düzeyleride düşük olmaktadır. Yüksek eğitilmiş çalışanlar hak etmediklerini

---

<sup>67</sup>Yeşim Özcan, *İlköğretim Öğretmenlerin İş Tatminini İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyi*, 2006, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

<sup>68</sup>G. Morrhead, R. M. Griffin, *Organizational Behavior*, 1998, 2. Baskı, Houghton Mifflin Company, Boston, s.89.

<sup>69</sup>Güven Ordun, *Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma*, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002

düşündüklerini konumdan çıkıp kariyer hedefleri ve istedikleri konumda çalışabilmek adına, istek ve çabalarında artacaktır.<sup>70</sup>

#### 2.2.1.5. Kişilik

Vroom'a göre; bireyler birbirlerinden güdü, değer ve yeterlik yönünden büyük farklılıklar göstermektedirler. İş tatmini yakalayan çalışanlar, kişilik açısından; iş hayatında kararlı, esnek, yapıya sahip aynı zamanda ekonomik ve sosyal bir üst kimliği olan insanlardır. İş tatminsizliğini yaşayanlar ise amaç ile gerçeklik arasında tutarsızlık yaşayan, esnek olmayan, çevresindeki zorlukların üstesinden gelemeyen insanlardır.<sup>71</sup>

Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle oluşturduğu, onu diğer bireylerden ayıran, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimi olarak tanımlanmaktadır.<sup>72</sup>

Her insanın yapısında olduğu gibi çalışanlarında inanç ve tutumları mevcuttur. Çalışanların bazıları, yaptıkları işte bağımsız hareket edebilme isteği amaçlar. Çalışanlar iş yapış şekillerine yöneticiler tarafından müdahale gelmesini istemezler. Yapılacak işte mücadele var ise zorluk derecesine göre çalışanlar daha çok odaklanır. Öz güveni olan çalışanlar olmayanlara göre, iş tatminini daha çok yaşarlar. Bu tip çalışanlar hedefler doğrultusunda hareket ederek başarıyı sağlar. Kırılgan bir yapıdan uzak sorumluluk alarak yoluna devam ederler.<sup>73</sup>

#### 2.2.1.6. Takdir Edilme (Ödüllendirme)

İnsanlar çok çeşitli amaç ve ihtiyaçları için örgütlenerek bir araya gelirler, örgütte kalırlar ve kendi kişisel amaçlarına erişmek için örgütsel faaliyetlere katkıda bulunurlar. Bir örgüt üyelerini, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde kuvvetli çabalar harcamaya sevk etmek için etkileyici ve motive edici çeşitli araçlara sahiptir. Yönetimde güdüleme konusundaki temel sorun, örgüt koşullarını düzenlemek ve

---

<sup>70</sup>S.A Levitan ve W.B.Johnston, *Work is Here to Stay*, Alas. Salt Lake City: Olympus Publications Company,1973 , s 74-75

<sup>71</sup>Tamer Sarıkaya, *Eğitim Uygulama Okulu ve İş Eğitim Merkezlerinde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi (Ankara İli Örneği)*, 2007, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

<sup>72</sup>Salih Güney , *Davranış Bilimleri*, 2008,Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

<sup>73</sup> Gür, 2006, a.g.e.s.62



güdüleme yöntem ve teknikleri ile kişilerin kendi amaçlarına erişmesini, örgüt amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmasını sağlayacak biçimde uygulamaktır.<sup>74</sup>

Ödül sistemleri, organizasyonun üyelerine erişebilir kıldığı tüm yarar ve kazanç paketini içine alır ve bu kazanç ve yararların dağıtımını içeren mekanizma ve prosedürler bunun içindedir. Ücretler, maaşlar, emeklilik hakları, tatiller, izinler, ücret ve pozisyon terfileri bir ödül sisteminin en temel araçlarıdır. Ödül sistemleri, çok genel olarak iş güvenliği, daha cazip ve gelişme ile büyümeye imkân veren pozisyonlara yatay terfiler ile değişik türden takdirleri de kapsar. Ayrıca işin içsel cazibesini artırmak için örgütün eklediği, çıkardığı veya yeniden düzenlediği özelliklerle oluşan görev yapıları ve süreçlerde bu yarar ödül paketinin bir parçasıdır. Tam bir listelemeye girişilemeyen, bu geniş faktörler dizisi, yalnız bir ödül sistemi kavramından ibaret değildir, bunlardan dolayı bu faktörlerin tahsis edildiği araçlardır. Yani, ödül sistemi yalnız ücret, terfi gibi yararları içermez. Aynı zamanda bunların dayandığı temel süreci ilgilendiren ve tüm seviyelerdeki üyelere sunulduğu ve üyelerin bunları algılayış şekli ilede ilgilidir.<sup>75</sup>

## 2.2.2. Dışsal Faktörler

Dışsal faktörler çalışanın iradesi dışında İşletme ve çevresel faktörlerden kaynaklanan ve çalışanın iş tatminini etkileyen faktörler bütünüdür.

### 2.2.2.1. Yönetim Yaklaşımı

Yönetim terimi, her zaman tam karşılığını anlatmamakla beraber, başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığıyla başarıya ulaşmanın söz konusu olduğu her durumda kullanılmaktadır.<sup>76</sup>

Tarih boyunca insanlar ya yönetmiş ya da yönetilmişlerdir. Bu nedenle, insanlar yönetim ve yöneticiler ile her dönemde yakından ilgili olmuşlardır. Eski dönemlerde yazılan ilk yönetim kitapları devrin hükümdar ve yöneticilerine işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin öğütler vermekteydi. Yönetimde demokratik olmanın önemi ilk

---

<sup>74</sup> Kae CHUNG , *Incentive Theory and Research*, Çeviren: Oya Çitçi, T.O.D.A.I.E. Dergisi, Cilt 5, Sayı 4, 1972.s.124-133

<sup>75</sup> Raymond MILES. E.; *Theories Of Management: Implications For Organizational Behavior And Development*, New York, McGraw Hill Book Co., 1975.s.128-129

<sup>76</sup> Mustafa TOSUN ,*Örgütsel Etkililik*, TODAIE Yayınları No:196, Ankara, Sevinç Matbaası, 1981.

çağlardan beri vurgulanmaktadır, bunu açıklamak için yönetimle ilgili ilk kitapların, yöneticilere verdikleri öğütleri ele almak uygun olacaktır. Bu öğütleri altı grupta toplayabiliriz.<sup>77</sup>

1. Akıllı davranınız,
2. İyi davranınız,
3. Cesur olunuz,
4. Anlaşınız,
5. Esnek olunuz,
6. Danışınız

Görüleceği gibi bu öğütler, yöneticileri günümüzün demokratik yönetim kavramı ile uyuşan biçimde davranmaya yöneltmektedir.

#### 2.2.2.2. İş Arkadaşları

İşgörenler, birlikte yaptıkları ve çalışırken haz duydukları çalışma arkadaşlarının kendilerini mutlu edebilen birbiriyle etkileşimde olunan bir grupta çalışırlar ise tatmin hissi uyanacak olup, aksi durumda tatminsizlik hissi uyanacaktır. İşgörenler arasındaki bu işbirlikçi sinerjinin diğer işlere oranla daha önemli olduğu ve grubun çalışmasını gerektiren işlerde grup içindeki bireyin gruba olan ilişkisi beraber yakaladıkları duygu iş tatminini yukarı seviyelere çıkaracaktır.<sup>78</sup>

Grup yapısı ve bireyin doğası, iş tatmini etkileyen önemli bir etmendir. Dost canlısı ve her fırsatta birbirlerini destekleyen bir tutumun grup üyelerinin arasındaki sinerji iş tatmininin üzerinde orta derecede etki gösterir. Grup, işgörene çalışma konusunda yardım, tavsiye vb. desteklerde bulunuyor ise bu durumdaki atmosfer iş tatmininde olumlu bir geri bildirim alınması mümkün olacaktır. Birey işinden tatmin olmasa bile gruba ait olduğu duygusuyla işten mutluluk duyacaktır. Grup çalışanın çalışma yaşamını olumlu veya olumsuz yönde etkiler.<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> Ziya BURSALIOĞLU, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, A.Ü.E.B.F. Yayınları No:107, Ankara, A.Ü. Basımevi, 1982.s.5

<sup>78</sup>Gökhan Ateş, *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama*”2005, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

<sup>79</sup> Enver Özkalp ve Çigdem Kirel, *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını,2007, No: 783, Eskisehir:

Çalışanlar, aynı ortamı paylaştıkları diğer çalışanlarla etkileşim içindedir. Çalışma ortamının yaydığı pozitif sinerji çalışanı olumlu etkiler. Çalışanlar arasında aidiyet duygusu yaşanır. Aynı ortama ve yapılan işe ait olma duygusu ile iş tatmini yakalanabilir.<sup>80</sup>

### 2.2.2.3. Çalışma Koşulları

Çalışılan ortamdaki koşullar, çalışanların iş yaparken tehlikesi olmayan ve fiziksel veya düşünsel olarak rahat bir ortamda çalışmaktan memnuniyet duyduklarını ortaya koymuştur. Çalışılan ortamdaki olumsuz etmenler sıcaklık, soğuk, gürültü çalışanları olumsuz etkiler. İşin tehlikeli ve zorluk derecesiyle tatmin arasında doğrusal bir orantı olduğu söylenebilir. Fiziksel etmenler dışında zihinsel zorluklarda (stres, baskı, hedef) tatmini etkileyen etkenler arasında sayabiliriz.<sup>81</sup>

#### 2.2.2.3.1. Ücret

Ücret; ekonomik, politik ve sosyal yaşamı etkileyen faktörler arasında ilk sırada gelmektedir. Bir üretim faaliyetine bedensel veya düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye, emeği karşılığı olarak üretim miktarı, zaman veya başka bir ölçüye göre, belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen para olarak ifade edilmektedir.<sup>82</sup>

Kazanılan ücret bireyi güdüler, ücretin yaşam kalitesindeki durumu çalışanın tatmin veya tatminsizliğine sebep olur.<sup>83</sup>

Çalışanlar, yaptıkları işlerde yöneticileri ve çevrelerinden takdir edildiklerini duymak isterler. Takdir edilmeleri iş tatminin sağlayan önemli bir faktördür. Bu takdirle çalışanlar işlerini daha iyi azim ve kararlılıkla yapmaları takdir edilmeleriyle sağlanır.<sup>84</sup>

---

<sup>80</sup> K.Davis, Newstrom,W.John,*Organizational Behavior Human Behavior at Work*, 10. ed., New York, McGraw-Hill,1998, s. 258

<sup>81</sup> Figen Sevimli, Ömer Faruk İşcan, 2005, *Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doymu*, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 5, Sayı 1-2, s. 55-64

<sup>82</sup>Aşkın Keser , 2009, a.g.e

<sup>83</sup>J.D.Ataay.*Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri*, İstanbul, Banksis Yayınları No:10,1985,s.12.

<sup>84</sup> Yıldırım, 2006, a.g.e

### 2.2.2.3.2. Terfi

Çalışanlar başarılarının takdir edildiğini, terfi alarak görmek istemesi, tatmini sağlayan önemli bir unsurdur. Terfi kadrolarının dolu olması ve çalışanların terfi yollarının kapalı olduğu düşüncesi çalışanı tatminsizliğe yönlendirir. Çalışanlar iş yerlerinde adâlet sisteminin olduğunu görmek isterler. Yaptığı işin karşılığında terfi (sosyal hak, kişisel gelişim, ücret, statü vb.) edilmeleri durumunda, çalışanlarda iş tatmini artırıcı bir rol oynayacaktır.<sup>85</sup>

Çalışanların terfi kademelerinde yükselmesi otonomi ile donatılması kararlara katılım sağlaması son derece önemlidir. Ayrıca çevresel etki olarak, diğer çalışanlar ve toplumdaki kişiler tarafından saygınlık kazandırıcı bir etki olacaktır.

### 2.2.2.3.3. Statü

Toplum; statüsü olan bireylere değer ve anlam yüklemesidir veya statü, toplumdaki kendi üye ve birey yada grubu algılayış yönünden anlamlı hâle getirmesidir.<sup>86</sup>

Statüsü yüksek yöneticiler, çalışma koşullarındaki nakit girdilerinin yüksek oluşundan dolayı (maaş, prim, komisyon, temettü vb.) buna ek olarak çalışanlar ve toplum açısından saygı, itibar, sorumluluk ve karar verme yetkileri açısından iş tatminini yüksek oranda yaşarlar.<sup>87</sup>

## 2.4. İŞ TATMİNİ KURAMLARI

İş tatmini kuramlarının II. Dünya savaşı ile birlikte ortaya çıkması ile iş tatminin amacı ve önemi vurgulanmıştır. İş tatmini sağlanması için zaman içerisinde yeni giderilmesi gereken ihtiyaçların ortaya çıkması, yeni kuramlarında ortaya atılmasına neden olmuştur. Bu anlamda; iş tatminin zaman içerisindeki gelişimi araştırmaya konu edilmiştir.

---

<sup>85</sup> Özlem İnce, *İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir örnek*, 2003 ,M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

<sup>86</sup> Anthony Giddens, *Sosyoloji*, 2000, (Haz: Hüseyin Özel, Cemal Güzel), Ayraç Yayınevi, Ankara

<sup>87</sup> Doğan Şafak YILDIRIM, *Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler*, 2006, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Yeditepe Invalid source specified*. Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

## 2.4.1. Kapsam Teorileri

Araştırmaya, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Mc Celland'ın öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi, Alderfer'in ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi dâhil edilmiştir.

### 2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow; ihtiyaçlar hiyerarşisinde davranışları belirleyen en önemli etmenin gereksinimler olduğunu, gereksinimlerin itici bir rol üstlendiğini bu nedenle, çalışanlara sunulan olanaklar, en iyi motivasyon aracı olması gerektiğini belirtmiştir. İhtiyaçları önem sırasına göre bir hiyerarşi içinde koymaya ve bu ihtiyaçları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışır. Bu ihtiyaçlar aşağıda görüleceği gibi,<sup>88</sup>

- Kendini gerçekleştirme,
- Saygınlık,
- Sosyal ihtiyaçlar,
- Emniyet ve Güvenlik ihtiyaçları,
- Fizyolojik ihtiyaçlardır.

**Fizyolojik İhtiyaçlar** : Hayatın devamlılığı için gerekli olan ihtiyaçları ifâde eder. (yemek, içmek, barınma vb.)

**Emniyet/Güvenlik İhtiyaçları**: İç güdüsel olarak korku duymama, tehlikelerden korunma.

**Sosyal İhtiyaçlar** ; Aidiyet, sevilme, benimsenmeyi ifâde eder.

**Saygınlık** : Başarı, tanınma, statüyü ifâde eder.

**Kendini Gerçekleştirme**: Kişinin yeteneklerini kullanabilme dürtüsünü ifâde eder.<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> A Maslow, A.Theory. *Of Human Motivation*, Penguin Books, 1970, s.27; F. LUTHANS *Organizational Behavior*, New York, Mc Graw Hill, 1992, s.152; ORGAN D.W., HAMNER W.C

<sup>89</sup> Kirel ,2007. a.g.e.s.34



Kaynakça: FINDIKÇI İ. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Alfa Yayınları, 2000.s.330

**Şekil 3-** Maslow'un İhtiyaçlar piramidi gösterilmektedir.

#### 2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir deney grubu üzerinde yaptığı araştırmada Herzberg çalışanlara sorulan sorularda çalışma esnasında hoşnutluk derecesini artıran veya azaltan öğeleri bulmayı hedeflemiştir.<sup>90</sup>

Herzberg'e göre; çalışanların iş yerlerinde tatminsizlik yaratan hijyenik etmenler ile çalışanların iş yerlerinde tatmine neden olan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekir.<sup>91</sup>

Motivasyon araçları Herzberg'e göre iki guruba ayrılır. Bunlar;

##### - **Motivasyonel Faktörler**

Motivasyonel faktörler; takdir edilme, başarı, tanınma, işin niteliği, yetki ve sorumluluk, terfi imkanlarının olması gösterilir. Bu faktörler çalışanlar üzerinde istek ve arzuyu artırır. Faktörlerin olmaması çalışanların istek ve arzularını azaltabilir.

<sup>90</sup> Gülay Budak ve Gönül Budak, *İşletme Yönetimi*, 2004, 5. Baskı, Barış Yayınları, İzmir.

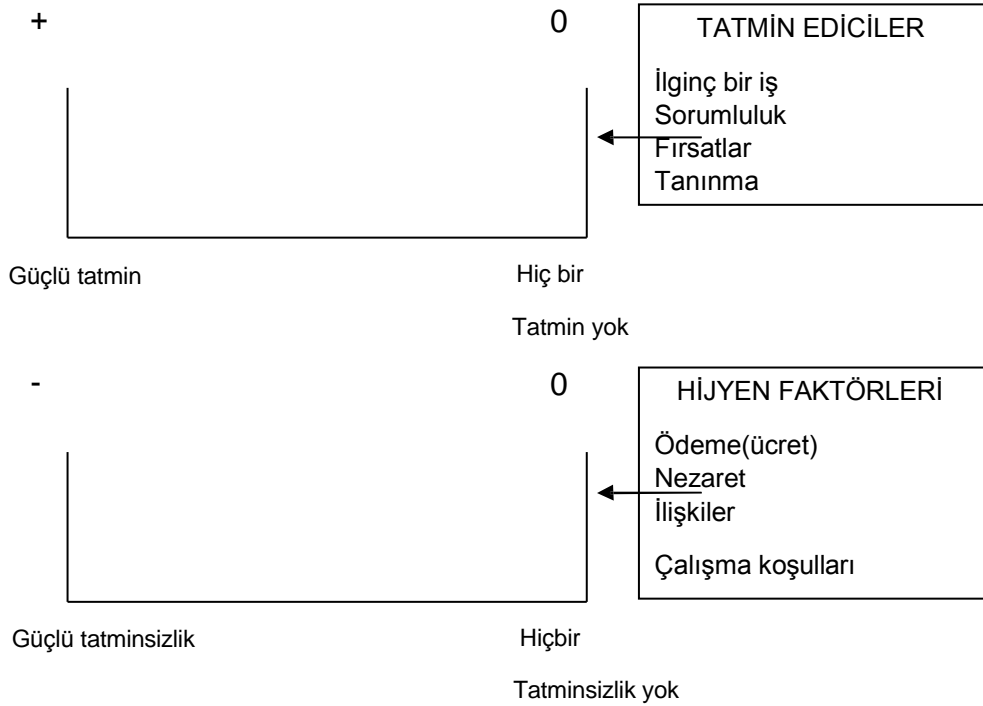
<sup>91</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım Dağıtım; İstanbul, 2001, s.568

## - Hijyen Faktörler

Hijyen Faktörler; (işletme yönetimi ve politikası, çalışma koşulları, ücret politikası, organizasyon ast-üst ilişkisi) olarak gösterilir. Bu faktörlerin gerçekleşmesi durumunda iş tatmini oluşmakta ve çalışanlar motive olmaktadır.

Herzberg'e göre; hijyen faktörler pozitif ise bu sadece çalışanlar tarafından kabul görür, motive edici olabileceği gibi motive edici etki göstermeyebilir.

Çalışan tatmin ve tatminsizliği aynı anda yaşayabilir. Örneğin; çalıştığı işyerinde terfi alan bir çalışan motivasyonel ihtiyacını karşılanmasına karşın ücret yapısında bir değişikliğin olmamasından dolayı hijyen ihtiyacına karşı tatmin olmayabilir.



**Kaynakça :** HERZBERG Frederic, (1976), *One More Time; How Do You Motivate Employees?*, London, The McMillan Pres Ltd., 1976.s.33

**Şekil 4 - Herzberg'in modelinde görünüm İş Tutumunun İki Farklı Görünümü**

### 2.4.1.3. Mc Celland Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi

Clelland, ihtiyaçlar öğrenilerek sonradan kazanılacağını savunur. Teoriye göre; bireyin, doğuştan gelen psikolojik karakteristik özelliklerinin dışında sosyal nitelik kazanmış ihtiyaçlarının görüntüsüdür.<sup>92</sup>

Teorinin temelinde; başarı güç ve arkadaşlık üçlüsünün oluşumu için insan davranışlarıyla çevresel faktörlerin nasıl örtüşeceği. Başarma-güç-arkadaşlık güdülerinin farklı tip tatmin duygusu sonucu ortaya çıkaracağını savunur. Modele göre;<sup>93</sup>

- Bireyin işi verimli bir şekilde başarma olasılığı,
- İş yerine getirmede başarı olasılığı, iş için ödül değerinin birleşimine bağlı olduğu belirtilir.

### 2.4.1.4. Alderfer ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi

**Erg teorisi;** Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin arındırılmış ve eklemeler yapılmış hâlidir. Alderfer, Maslow'un teorisini üç temel kategori biçiminde yeniden düzenlemiştir. Bu düzenleme;

- Var olma
- İlgililik
- Gelişim İhtiyacıdır.

**Vâr olma;** Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelir.

**İlgililik;** Duygusal yönlü bireysel ilişkilerde hissedilen ihtiyaçları kapsar.

**Gelişim;** Bireyin karar alma, çaba gösterme, denetleyici olma isteği ve kendi gerçekliğini oluşturmasını içerir.

---

<sup>92</sup> M. Richard Steers, *Motivation And Leadership*, 1996, Sixth Edition, New York McGraw Hill Book Company.

<sup>93</sup> Halil Akgün , Ahmet Can ve Şahin Kavuncu, *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 1991, Ankara, 2. Basım, Siyasal Kitapevi



Belirliten üç düzeyin bir hiyerarşi halinde var olduğu, bireylerin bu ihtiyaçları sırayla karşılayacağı varsayılır. Erg teorisi; birey için sonraki en yüksek hedef karşılanamaz ise bir sonraki en yüksek hedef bireyin aklında öncelikli bir yer tutacağını belirtir.<sup>94</sup>

## 2.4.2. Süreç Teorileri

Adams, Locke, Vroom ve Porter-Lawler'in teorileri araştırmaya konu edilerek Süreç teorileri başlığı altında dâhil edilmiştir.

### 2.4.2.1 Adams'ın Eşitlik Kuramı

Motivasyon kuramı olarak R. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu kuramda iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili önemli noktalara ışık tutmuştur. Kuram'a göre; iş başarısı ile tatmin olma derecesinin çalıştığı ortamla ilgili olarak algılanan eşitlik veya eşitsizliğe bağlı olduğunu savunur. Kişi algıladığı girdi-çıkıtı dengesine göre, iş tatminini belirlemede, kendi sarf ettiği emek-sonuç ilişkisini aynı ortamda çalıştığı başka çalışanların emek ve sonuçları ile karşılaştırma yapmaktadır.

**Girdi;** İşi başarmak için emek, çıktı ise; ücret, maaş, sorumluluk, terfi, statü ve imkânları ifâde eder.

**Diğerleri;** İş yerleri aynı olan konum itibariyle aynı veya yakın iş arkadaşları, veya meslektaşlarıdır. Çalışanlar; aynı iş yerindeki arkadaşlarından, iş sözleşmelerinden, ücretler konusunda bilgi toplarlar ve karşılaştırma yaparlar.

- **Sistem;** İş veren ücret politikası, yönetmelikleri, sistem yönetimini içerir.
- **Kendisi;** Kendi girdi-çıkıtı oranlarını ifâde eder.

Çalışanlar eşitsizlik tespit etmesi durumunda seçeceği yöntemleri şöyle sıralamak mümkün olacaktır;

- Kendi ödülü fazla olduğu için daha fazla çalışma,
- Diğerinin ödülünü fazla bulduğu için daha az çalışma,
- Diğerinin ödül ya da katkısını değiştirmeye çalışma,
- Karşılaştırmayı esas aldığı kişiyi değiştirebilir.

---

<sup>94</sup>Roger Bennett, *Organizational Behavior*, 1994, Second Edition, M&E Handbook Series, London, Pitman Publishing.

#### 2.4.2.2. Locke Amaç Kurma Teorisi

Edwin Lucke, 1966 yıllarında iş tatminine farklı bir açıdan yaklaşmıştır. Teoride; İş tatminini gerçek ve performans düzeyleri arasındaki tutarsızlığın büyüklüğü'nün fonksiyonu olarak ele almaktadır. Bireyin yüksek performans göstermesi veya amaçlarına ulaşması tatmin hissi uyandırırken, amaçlarına ulaşamama bireyde, tatminsiz hissi uyandırmaktadır.<sup>95</sup>

Bireyin sonuçta elde ettiği sonuç ile elde etmeyi amaçladığı sonuçların mukayese edilmesi söz konusudur. Elde edilen sonuç ile elde edilmesi beklenen sonuçlar aynı ise tatmin ortaya çıkacağını, elde edilen sonucun beklenin üstünde ise tatmin düzeyinin artacağını, elde edilen sonucun beklenen sonucun altında kalması durumunda, tatmin düzeyinin az olacağını belirtmiştir.<sup>96</sup>

#### 2.4.2.3. Vroom Beklenti Teorisi

Victor Vroom, ihtiyaç tatmini ve motivasyonun, diğerlerinin iddia ettiğinden çok daha karmaşık olduğu görüşünü ileri sürmüştür. Vroom ve onun beklenti teorisinin destekçilerine göre ihtiyaç tatmininde motivasyonel güç, bireyin bir hedefe ulaşmak için yaptığı tercihlerin ve bu hedefi izleyen hareketlerin bir fonksiyonudur.<sup>97</sup>

Beklenti teorisi, diğer teorilerin parçalarını bir araya getirir. Genel olarak, beklenti teorisinde davranışımızı hedeflerimizin ve seçimlerimizin gerçekleşme beklentisi ile açıklayabiliriz.<sup>98</sup>

Teoride, tatmine sahip olan unsurlar ve iş tatminin sonuçlarına değinilmiştir. tatmin+performans arasındaki paralellik aranmıştır. Vroom'a göre, bireyin sonuca ulaşmak için; istek+çaba=beklenti formülünü benimseyerek sonuca ulaşmak için bireyin maksimum performans göstereceğini iş tatminin ortaya çıkacağını söylemiştir.<sup>99</sup>

<sup>95</sup>Alev Ergenç, *İs Doğumunun Belirleyicileri olarak Beklenti-Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Degerleri*, Turgay Ergun, Eskisehir, *YönetimPsikolojisi II*, Türkiye ve Orta Dogu Amme Idaresi Enstitüsü Yayınları, 1981, No:201

<sup>96</sup>Jerald Greenberg and A.Baron Robert, *Behavior in Organizations Understanding & Managing the Human Side of Work*, Fifth Edition. New Jersey, Prentice-Hall International Inc. , Englewood Cliffs, 1995, s.174

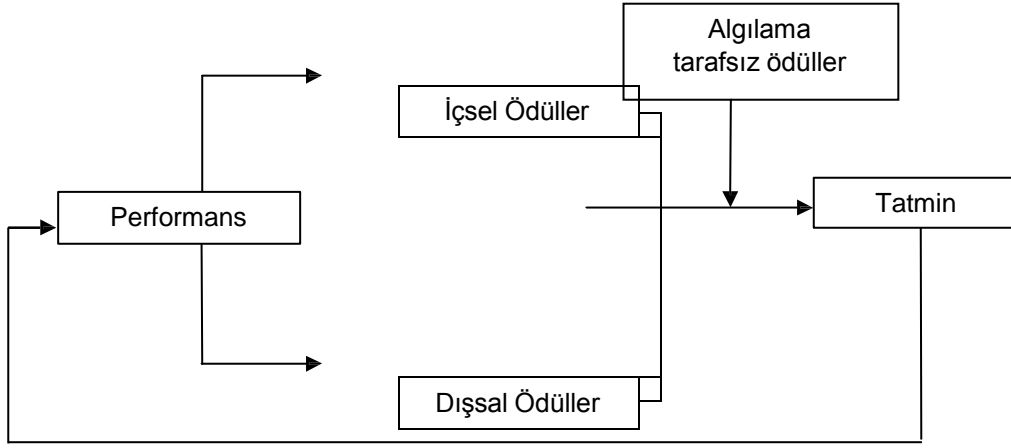
<sup>97</sup> H. Joseph Boyett and Conn P.Henry, *Workplace:2000 The Revolution Reshaping American Business*, New York, Dulton-Penguin Group Publishing, 1991, s.99

<sup>98</sup>Leslie Minor Evens and H.Lamberton Lowell, *Working with People: A Human Relation Guide*, U.S.A., 1997, Richard D.Irwin Inc. Press,

<sup>99</sup>Alev Ergenç. *Yönetim Psikolojisi* 1981. a.g.e s.314

#### 2.4.2.4. Porter – Lawler Modeli

Bireyin ulaşmak istediği amaç ve amaca uygun değerler, bireyin davranışlarını etkileyen bir etmen olarak algıladığı eşitlik veya tatmini içermelidir. Algı, bireyin işe olan paradigmasıdır. Paradigma, çalışanların iş yerlerindeki beklentilerinden fazlaca etkilenir. Beklentiler beklenin altında gerçekleşir ise tatminsizlik ortaya çıkacak ve birey tatminsiz davranışlar sergileyecektir.<sup>100</sup>



**Kaynakça :** Edward Lawler III and Lyman Porter, *The Effect of Performance on Job Satisfaction*, New York, Industrial Relations, 1966.s.85

**Şekil 5 - Porter ve Lawler Motivasyon Modeli**

### 2.5. İŞ TATMİNSİZLİĞİ SONUÇLARI

İş tatminsizliğinin sonuçları hem birey hemde örgüt açısından son derece önemlidir. Birey ve örgüt açısından sonuçları araştırmaya konu edilmiştir.

#### 2.5.1. Birey Açısından Sonuçları

İş tatminsizliğinin olumsuz sonuçları birey açısından son derece önemlidir. Bireyde; yaşam, ruh ve beden sağlığında bozulmalar, psikolojik, psikomatik, kişilik bozullukları, stres yaratabilir. Sonuç itibariyle, birey hem beden hem ruhsal sorunlarla

<sup>100</sup>Edward Lawler III and Lyman Porter, *The Effect of Performance on Job Satisfaction*, New York, Industrial Relations, 1966.,s.85

karşı karşıya gelebilir. Bunun sonucunda bireyde odaklanma, istek, çalışma azmi ve performans düşüklüğü ve verimlilik açısından düşüş söz konusu olabilir.

### 2.5.1.1. Yaşam Tatminsizliği

Bireyin kendi hayatının genel kalitesini olumlu yönde değerlendirme derecesi yaşam tatminini ortaya koyar. Başka bir ifade ile, bireyin kendi yönlendirdiği hayatından ne miktarda memnun olduğudur. Birey genel olarak yaşamı ile ilgili duygularını ifade eder. Birey yaşam tatmininde aile içinde değerlendirme yapabileceği gibi yaşamının geneli; (iş, arkadaşlık, sosyal ilişkiler çerçevesi) içinde değerlendirebilir. Yaşama tatmini, yaşam ile ilgili genel duyguları yansıtır ve duygusal mutluluğun ölçüsü olarak da görülür.<sup>101</sup>

Yaşam tatmini kavramı, bireyden bireye farklı biçimde algılanma sonucuna bağlı olarak kavramın tanımlanmasında ve kapsamının belirlenmesinde belirsizlik göstermektedir. Konu ile ilgili literatürde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bireylerin yaşam tatminini etkileyen unsurlar aşağıdaki gibidir.<sup>102</sup>

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

### 2.5.1.2. Ruh ve Beden Sağlığında Bozulmalar

Fiziksel hastalıkların psikolojik sebepleri hakkında yapılan araştırmalar neticesinde elde edilen sonuçlara istinaden iş tatminsizliği bireylerde; terleme, baş ağrısı, hazımsızlık, bulantı gibi fiziksel belirtiler gösterdiği tespit edilmiştir. Fiziksel ve tutumsal değişkenlerin yaşam uzunluğuyla ve iş tatminsizliğiyle ilişkili olduğu, iş

---

<sup>101</sup>Richard Veenhoven, *Developments in Satisfaction Research* Social Indicators Research,1996, s.37

<sup>102</sup>Adwin C. Schmitter Et al., "Life satisfaction in centenarians residing in longterm care", *Annals of Long-Term Care*, 1999,C.7, S.12, s.437-442.

tatminsizliğinin insan sağlığı ve yaşam süresi için bir tehdit oluşturduğu görülmektedir.<sup>103</sup>

### 2.5.1.3. Psikolojik Tatminsizlik

Psikolojik bir tatminsizliğe uğrayan kişi, bununla ilgili belli bir davranışsal bozukluk içine girmekte ve bu hareketini çevresindekilere karşı sergilemektedir. Ulaşmak istenen amaca ulaşılamaması durumunda ortaya çıkan ruhsal davranışlar, kişisel anlaşmazlıklara ve çalışma düzeninde bazen bireyler arasında çatışmalara neden olmaktadır. Amaçlara ulaşmaya engel teşkil eden sebepler psikolojik tatminsizliğin kaynağını oluşturur ve normal dışı davranışlarda bulunma sebebidir.<sup>104</sup>

Kişi bu durumda kendisini engelleyenlere yönelik saldırgan olabileceği gibi üçüncü kişilere karşı da saldırgan davranabilir.<sup>105</sup>

### 2.5.1.4. Psikosomatik Rahatsızlıklar

Organik ve biyolojik bir nedeni bulunmayan, mide ağrıları, kalp çarpıntıları, yüksek ve düşük tansiyon, migren gibi hastalıklar en sık rastlanan psikomatik hastalıklar arasında gösterilir.<sup>106</sup>

İş tatmini ile iş stresi arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu, iş stresinin artması ile iş tatmininin azalacağı varsayılmaktadır. İş stresi ile iş tatminsizliği sonucunda pek çok psikosomatik rahatsızlıkların ortaya çıktığı anlaşılmıştır.<sup>107</sup>

### 2.5.1.5. Kişilik Bozuklukları

İş tatminsizliğine bağlı olarak kendisinde güç ve yetenek kaybı hisseden birey içinde bulunduğu durumdan normal savunma mekanizmaları yardımı ile kurtulmayı başaramıyorsa, kişilik bozuklukları olan nevrozu ve daha ileri safhada ise psikoza

---

<sup>103</sup> Mehmet S.Türk, *Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve önemi*, 2003, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Konya

<sup>104</sup> Fatih Bölüktepe, *Kamu Örgütlerinde İş Tatmini*, 1993, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

<sup>105</sup> Baran J.Kolasa ,1979, *İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş*, (Çev. Kemal Tosun ve Diğ.), İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayın No:42, İstanbul.

<sup>106</sup> Feyzullah Eroğlu, *İş Tatmini İle Cinsiyet Arasındaki İlişki*, 1986, İşletme Dergisi, Erzurum.

<sup>107</sup> İbrahim Ethem Başaran ,*Örgütsel Davranış*, Kadioğlu Matbaası, Ankara,1991,s.207

yaşayabilir. Nevrozlu kişi, kendi hareketlerinin mantıksız olduğunu bilirken, psikozlu kişi, kendisinde bulunan hatalı durumun varlığından haberdar değildir.<sup>108</sup>

### 2.5.1.6. Stres

İş ilişkilerinde yaşanan olumsuzluklar çalışanların tavır ve davranışlarına yansır. Stres, çalışanlarda bir tür rahat olmama ve zorda kalma durumudur. Bu durum, yaşanan olaylar sonucunda kişinin konuşmasına, hareketlerine ve yüzüne yansır. Fiziksel veya sosyal çevreden gelen olumsuzluklar sebebiyle bireyin fiziksel ve psikolojik sınırların üzerinde göstermeye çalıştığı emek veya çabaya denilmektedir. Çatışma, endişe ve engelleme kavramlarıyla stresin karıştırılmaması gerekir. Endişede kaynak belli değildir. Engellenme bir tür sonuçtur, bireyin hüsrana veya hayal kırıklığını ifade eder. Çatışmada ise tatmin sorunu yaşayan iki taraf vardır. Bunların hepsi strese yol açabilecek olaylar ve durumlardır. Stresle özdeş değillerdir. Stres birikimli bir olgudur, çift yönlüdür, uyaran veya tepki olarak belirebilir.<sup>109</sup>

### 2.5.2. Örgüt Açısından Sonuçları

Verimlilik = Kâr mantığı ile hareket eden örgütler, çalışanlarda iş tatminsizliğinin örgütler açısından sonuçlarına araştırmada değinilmiştir.

#### 2.5.2.1. Devamsızlık

Günümüz işletme ve yöneticilik sorunlarının başta gelen en önemli olgularından biri de devamsızlıktır. Devamsızlık, örgütün etkinliğini etkilediği kadar örgüt içindeki bireylerin beşeri ilişkilerini, bireyin sağlığı, işgörenin moral gücü açısından da önemlidir. Sosyopsikolojik açıdan devamsızlık ortak iş görme istek ve gereksiniminin başladığı o an itibarıyla hissedilir. Devamsızlık sorununun derinlemesine, neden ve niçinleriyle birlikte incelenmesi yöneticilikte beşeri ilişkiler akımının doğuşundan sonra ve özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında olabilmektedir.<sup>110</sup>

---

<sup>108</sup>Sakit Samadov, *İş Doymu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Araştırma*, 2006, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı.

<sup>109</sup>Şahin Örnek, 2009, *Turizm işletmelerinde Örgütsel Bağlılık, Turizm işletmelerinde Örgütsel Davranış*, Editör: Zeyyat Sabuncuoglu, *Marmara Kitapevi*, Bursa.s.165

<sup>110</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Dokuzuncu Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2006, s.267

İş tatminsizliğinin bir diğer sonucu, çalışanın çalışma saatlerinde içinde bulunmaması anlamına gelen devamsızlıktır. İş tatmini azaldıkça devamsızlığın arttığı genel olarak Literatürde kabul edilmektedir. İş tatminsizliği ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi ele alırken, mazeretsiz devamsızlığın dikkate alınması daha uygun olacaktır. Özellikle çalışanlar yorgunluk, can sıkıntısı, bıkkınlık, ara verme isteği gibi nedenlerle devamsızlık yapıyorlarsa iş tatminsizliğinin söz konusu olabileceği düşünülmelidir.<sup>111</sup>

### 2.5.2.2. İşe Karşı ilgisizlik

İş tatminsizliğinin örgütsel açıdan sonuçlarına yansıyan etkenlerden biride, bireyin çalışma süresi boyunca işine karşı olan ilgisizliğidir. Bireyin işine karşı gösterdiği tutum onda dikkat eksikliği ve konsantrasyon kaybına yol açmaktadır. Çalışanın işine yeterince dikkat etmemesi ve sürekli olarak konsantrasyon kaybı yaşaması, yaptığı işte sürekli hata yapmasına neden olur. Bu sonuç, çalışanın motivasyonunu etkilediği gibi, beraber çalıştığı arkadaşlarının da motivasyonlarının olumsuz yönde etkilenmesine ve performanslarının düşmesine neden olacaktır. Aynı zamanda örgüt açısından çalışana karşı güven sarsılabileceği gibi bu durum hem zaman kaybı hem de para israfına yol açacaktır. İşe karşı ilgisizlik çoğu zaman çalışanlarca örgüte karşı sıklıkla geliştirilen bir tutumdur. İşe karşı ilgisiz olan çalışan, iş tatminine önem vermez, işine karşı umursamazdır. İşine karşı ilgisizlik yalnız çalışanın kişiliğinden gelen nedenlerle ortaya çıkmaz. Bu süreçte örgütten gelen nedenler daha güçlüdür. Çalışanın yaptığı işin niteliği, yöneticilerin davranışı, anlamsızlık ve belirsizliklerle dolu bir örgüt ortamı gibi pek çok neden çalışanı işine karşı soğutabilir. Çalışana karşı örgütü çekici kılmak, güven vermek, baş edemediği engelleri kaldırmasına, sorunlarını çözmesine yardım etmek, çalışana ilgi göstermek gibi etkinlikler işine karşı ilgisiz olan çalışanı daha gayretli hale getirebilir. İşe karşı ilgisizlik kimi kez tepkisizlikle birleşebilir. Bu durumu gören çalışan, vurdum duymaz olur, etkilere karşı tepkisiz kalır.<sup>112</sup>

---

<sup>111</sup> NurselTelman ve Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul 2004,s.73

<sup>112</sup>Ethem İbrahim Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış**. Ankara: Aydın Web Tesisleri,1998,s.223

### 2.5.2.3. İş Kazaları ve Meslek Hastalıklar

İş tatminine ulaşan çalışanlar severek çalışmalarını sürdürmektedirler. İşinden tatmin sağlayamayan çalışan ise büyük olasılıkla ilgisini örgütte yapmakta olduğu işinden çok örgüt dışındaki dünyasına yöneltecektir. İşine yeterince ilgi duymayan çalışanlarda iş kazalarına uğrama olasılığı daha fazla görülmektedir, Çünkü; kazaların çalışanların psikolojik ve fiziksel durumlarıyla doğrudan ilişkisi bulunduğu saptanmıştır. Tatminsizlik tek başına iş kazasına yol açmasada diğer faktörlerle (uykusuzluk ve monotonluk, verilen işi beğenmeme, ücretin yetersizliği, iş arkadaşları ile iyi geçinememe vb.) bir araya geldiğinde iş kazalarına yol açabilmektedir.<sup>113</sup>

### 2.5.2.4. Çalışan Devir Oranı

İş tatminsizliğinin doğurduğu sonuçlarından biri de, çalışan devir oranıdır. Diğer bir ifade ile çalışanın işten ayrılma isteğindeki artıştır. İşletmeye belirli oranda personel giriş-çıkışı, işletme faaliyetlerinde bir canlılık ölçüsü olarak değerlendirilebilir. Fakat çalışan devir oranının yüksek oluşu örgütler için genellikle istenmeyen bir tablodur. Örgütün yeni iş gücü teminini ve oryantasyon maliyetlerinde artış etkisi yaratmaktadır. Çalışanın işten ayrılması durumunda yeni iş gücü temininde ve oryantasyon maliyetlerinde artış gözükür. Yeni işe başlayacak çalışan için, işe alınma, iş ilânı, seçme sınavları, ilgili testler, işe alma, yerleştirme ve ücretlendirme gibi iş görene yönelik hizmetler için örgüt ek kaynak yaratılmakta ve bu aşamaların hepsi de ayrı bir maliyet olarak örgüte yansımaktadır. Yeni işgörenin tecrübesizliğinden kaynaklanan verimdeki düşüş sebebi ile hata yapması sonucu maliyetsel olarak örgüte yansiyacaktır.<sup>114</sup>

## 2.6. İŞ TATMİNİ ÖLÇÜMÜ

Puanlama, Mülakat, Görüşmeler ve Yüzleşme toplantıları, Anket yöntemi Literatürde İş tatmini ölçülmesiyle ilgili ölçekler arasındadır.

---

<sup>113</sup>Zeki Adal, *İş Kazalarına Yol Açan Etkenler*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 4(1), 1995, s.337

<sup>114</sup> Ferhat Şenatalar, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Üçler Matbaası, İstanbul. 1975, s.109



### 2.6.1. Puanlama Ölçekleriyle İş Tatmini Ölçümü

İş tatmininin ölçümünde en çok kullanılan yöntem ölçekleme tekniğidir. Puanlama ölçeği oluşturmanın iki büyük yararı olduğu belirtilmektedir. Birinci yararı, bilgilerin homojen toplanması, ikinci yararı ise sonuçların sayısal olarak ifade edilme olanağıdır. Bu yöntemde en yaygın kullanılan ölçek Minnesota İş Tatmin Ölçeği, İş Betimleyici Endeks ve Porter Gereksinim Tatmin Ölçeğidir.<sup>115</sup>

### 2.6.2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği

Çalışanların işlerinden elde ettikleri tatmin ya da tatminsizliği ölçer. Önce çalışanların yaptıkları işlerin genel yapısı ve işlerinin algı doğuran özellikleri ile tatmin sağlayan yönleri analiz edilir. Tatmin veya tatminsizliği doğuran etkenler birer ölçüm faktörü olarak düşünülür ve bu faktörlere bağlı olarak bir ölçek geliştirilir. Cevaplayıcı kendine uygun olan bölümü işaretler ve sonuçta işin tatmin yaratan yönleri, çalışanların işten aldıkları tatmin belirlenir.<sup>116</sup>

Akademik araştırmalarda çalışanların iş tatminlerini ölçmek için en fazla tercih edilen model Minnesota İş Tatmini Ölçeği'dir. "Minnesota İş tatmini Ölçeği 1967 yılında Weiss Davis England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir."<sup>117</sup>

Ölçekte, temel olarak iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmektedir. MSQ, 100 maddeli uzun versiyonu ve 20 boyutlu kısa formuyla iki farklı şekilde oluşmaktadır. MSQ, dışsal, içsel ve ikisinin toplamından oluşan genel tatmini ölçmektedir.<sup>118</sup>

Ölçek, İş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlâki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardım konularını içerir. Minnesota İş Tatmin Ölçeği 5'li Likert tipinde hazırlanmış bir ölçektir. Ters soru bulunmayan ölçekte;

<sup>115</sup>Adem Yavuz Öztürk, 2007, "*Ortaöğretim Kimya Öğretmenlerin İş Tatmini*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.2007,s.61

<sup>116</sup> İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul, *Avciol Basım Yayın*,1996.s.258

<sup>117</sup> Boran Toker, *Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört*

*Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*,Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt: 8, Sayı1,2007, s. 96

<sup>118</sup>İlke Kaya, *Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 7- Sayı 2, 2007, s.355-372.

Hiç memnun değilim 1, Memnun değilim 2, Kararsızım 3, Memnunum 4, Çok memnunum 5 puan olarak değerlendirilmeye alınmaktadır.<sup>119</sup>

### 2.6.3. İş Betimleyici Endeks

Smith, Kendal ve Hulin tarafından 1969 yılında oluşturulan ölçek, 1987 yılında gözden geçirilmiş ve geliştirilmiştir. Johnson, Smith ve Tucker (1982) ve Schneider ve Dachler (1978) ölçeği geçerlilik ve güvenilirlik açısından incelemişler ve özgün çalışmaya benzer sonuçlara ulaşmışlardır. 1982 yılına kadar ölçek üçlü formatta kullanılmış sonrasında ise Johnson, Smith ve Tucker'in çalışmaları ile beşli Likert ölçeğine dönüştürülmüştür. Ölçeğin, Türkçe'ye çevirisini geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarını da yapan Ergin (1997) gerçekleştirmiştir.<sup>120</sup>

İş betimleme ölçeğinde 5 boyut bulunmaktadır. Bu boyutlardan ilki, "İşin kendisi"dir. Bu boyutla katılımcılara hem şimdiki işlerine, hem de genel olarak iş anlayışlarına yönelik 18'er maddelik 2 ayrı sıfat grubu sunulmaktadır. İş betimleme ölçeğinin diğer boyutlarını "ücret", "terfi olanakları", "yönetim" ve "çalışma arkadaşları" boyutları oluşturmaktadır.<sup>121</sup>

### 2.6.4. Kritik Olaylar Yöntemi ile İş Tatmini Ölçümü

Kritik olay yöntemi örgütteki kritik olayları kullanarak iş tatminini ölçme yöntemidir. Bu yöntem 1959' da Herzberg tarafından geliştirilmiştir.<sup>122</sup>

Burada işgörenler işleriyle ilgili özellikle tatmin edici veya tatmin edici bulmadıkları olayları açıklarlar. Verilen cevaplarla önemli olan konular belirlenmiş olur.<sup>123</sup>

---

<sup>119</sup> Celalettin Serinkan, Ahmet Bardakçı, *Pamukkale Üniversitesi'nde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminlerine İlişkin Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ. B. F. Dergisi, Sayı 12, 2007, s. 156

<sup>120</sup> Boran Toker, 2007, a.g.e .s. 97

<sup>121</sup> Emel Ertürk ve Tamer Keçecioğlu, *Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama*, Ege Akademik Bakış, Cilt: 12, Sayı 1, 2012, s. 41-54.

<sup>122</sup> Enver Özkalp ve Çigdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, Eskişehir, 2001, s.137

<sup>123</sup> Jerald ve Baron Greenberg, A.Robert ,1995 "*Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side Of Work*" Fifth Edition, Prentice-Hall International

### 2.6.5. Mülakat Yöntemi

İş tatmini ölçüm yöntemlerinin bir diğeri mülâkat yöntemidir. Bu yöntem de iş tatmininin derecesinin ölçüleceği kişiyle karşılıklı görüşme yapılması yoluyla oluşur. Karşılıklı bir görüşme olması nedeniyle bilgiler daha açık ve kesin olarak alınabilmektedir. İş tatmini ölçümü yaparken mülâkatı yapan kişi standart soruların yardımıyla çalışanın geçmişi, kişiliği ve tatminsizlik derecesinin kişiye etkileri hakkında bilgi alır. Bu anlamda, mülâkat yönteminden çok da farklı değildir. Mülâkat yöntemleri de “yığın görüşmeler” ve “bireysel görüşmeler” olarak ikiye ayrılır. Yığın görüşmeleri, kamuoyu yoklamaları ve tarama araştırmaları, bireysel görüşmeler de kılavuzsuz ve kılavuzlu olarak oluşmaktadır. Mülâkat yönteminin avantajları, verilerin orijinal kaynaktan ve yüksek doğruluk derecesi ile elde edilmesi ve toplanan bilgilerin toplayan tarafından kontrolünün mümkün olmasıdır.<sup>124</sup>

### 2.6.6. Görüşmeler ve Yüzleşme Toplantıları

İş tatminini ölçmedeki üçüncü yöntem işgörenlerle yüz yüze yapılan görüşmelerdir. İşgörelere tutumları hakkında sorulan sorularla kabul gören ve çok iyi geliştirilmiş olan ölçeklerin kullanılmasından daha detaylı bilgiler elde etmek mümkündür. İşgörelere dikkatlice sorulan sorularla ve verilen cevapların sistemli olarak kaydedilmesiyle iş ilişkili çeşitli tutumların sebepleri hakkında bilgi edinmek mümkündür. Görüşmeler, bazen işverenlerin esas şikâyetlerinin ve endişelerinin tartışıldığı platformlarda icra edilir. Bu tip görüşmeler, karşılıklı toplantılar olarak bilinir.<sup>125</sup>

Görüşmeler, planlanmış (önceden belirlenen ve standart soruların sorulması veya planlanmamış (açık uçlu) olabilir.<sup>126</sup>

### 2.6.7. Anket Yöntemi

Bu yöntemle, hazırlanmış soruların iş tatminleri ölçülecek kişilere verilerek bilgi alınması sağlanır. Ankette oluşturulan soru tipleri açık ve kapalı uçlu olarak iki şekilde yapılandırılır. Sorular herkes tarafından anlaşılır, kısa ve konuyla ilgili olmalıdır. Anket soruları, posta yoluyla yaptırılabilir gibi, yüz yüze ve toplu halde de uygulanabilir. Ancak posta yoluyla anket toplama yönteminin çalışmanın sağlıklı yürütülebilmesi

<sup>124</sup> Fatih Kağan Maktalan, *İş Tatminini Etkileyen Etmenlerden İş Güvenliği ve Plastik Profil İşletmelerinde Bir Uygulama*, İstanbul, M.Ü. Sos.Bil.Ens.İsl. Ana Bil.D., Yön.Org.Bil.D.1998,s.15

<sup>125</sup> Greenberg, a.g.e.,s.172,173.

<sup>126</sup> Steers, 1981,a.g.e. s.300

açısından sakıncaları olabilmektedir. Yüz yüze uygulama yönteminde, anketi yapan kişi karşısındakine soruları sorarak cevap kağıdına kendisi işaretler. Toplu halde uygulama yönteminde ise uygulanacak kişiler bir araya toplanarak soruları cevaplandırmaları beklenir. Anket sorularına cevap vererek kişi, işini, koşullarını ve işinden duyduğu memnuniyeti belirterek iş tatmininin ölçülmesine yardımcı olur.<sup>127</sup>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık konusunun ana düşüncesi, bireyin örgüte duyduğu duygusal yakınlık ve kendini örgüt ile bütünleştirmesidir. Örgütte çalışanlar, işlerinde tatmin sağlıyorsa, yöneticilerin duyarlı ve sevecen olduklarını düşünüyorlarsa ve işyerlerinde adâletin olduğuna inanıyorlarsa, görevlerini ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirirler.

Araştırmalarda, genel olarak örgütsel bağlılık, duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı olmak üzere üç boyutlu genel bir model formüle edilmiştir. Söz konusu modelde duygusal bağlılık; çalışanların hissi olarak organizasyona bağlanma arzusu olarak tanımlanmaktadır. Devamlılık bağlılığı, çalışan bireyin organizasyondan ayrılmakla maddi ve manevi açıdan zor durumda kalacağını düşünerek işletmeden ayrılmamayı ifade eder.

Normatif bağlılıkta ise çalışanlar işletmeden ayrıldıklarında işletmenin zor durumda kalacağını düşünerek örgütten ayrılmama durumunu ifade eder.

#### 3.1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı işletmenin hedeflerini benimsemesi ve o işletme içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Örgütsel bağlılığı 3 şekilde tanımlayabiliriz.<sup>128</sup>

---

<sup>127</sup>Tolga Saylan, *Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi*.Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, Ankara

<sup>128</sup> [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), "*Inançlar Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*". (26.10.2002)

1. Çalışanın firmanın bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyması,
2. Firmanın yararı için çalışanın yüksek seviyelerde çaba sarf etmek istemesi,
3. Çalışanın firma değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesi.

Örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı firmanın amaç ve değerlerini benimseyerek bunlara ulaşmak için kendini sorumlu hissetmesi durumudur.

Örgütsel bağlılık hakkında daha birçok farklı tanım yapılmıştır, bunlardan bazıları şöyledir: Örgütsel bağlılık; ilk çalışmalarda örgüte inanmak, organizasyonunun hedef ve değerlerini benimsemek, organizasyonun bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanmıştır. Daha sonraki çalışmalarda Meyer ve Allen işe bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, çalışanların organizasyonla ilişkisi ile şekillenen ve organizasyonun sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlanmışlardır.<sup>129</sup>

### 3.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, çalışanın firmasına karşı olan sadakat ve tutumudur ve çalıştığı firmanın başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgütsel bağlılık tutumu, kişisel (yaş, örgüt içi kıdem ve iç/dış kontrol odağı) ve örgütsel (iş dizaynı ve yöneticinin liderlik vasıfları) değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme, merkeziyetçi örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi çalışanın işe bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Mowday, Porter ve Steers'in kategorizasyonuna göre özetleyecek olursak, işe bağlılığı belirleyen 4 adet faktör bulunmaktadır;

- Kişisel özellikler
- Rol ve iş özellikleri
- Yapısal özellikler
- İş deneyimi

---

<sup>129</sup> Bilçin Tak ve Aydem Aydemir "İs Tasarım Sistemi, Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Stratejik Oryantasyon Düzeyi Arasındaki Etkilesimin İncelenmesine Yönelik Bir Model Geliştirme Çalışması" 10.Ulusal Yön.Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 2002.S.780

Örgütsel bağlılık, örgütsel psikolojide önemli bir yer tutmaktadır. Öncelikle personel devri ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Mowday, Porter ve Dubin'in bulgularına göre; yüksek örgütsel bağlılığı olan çalışanlar yüksek örgütsel bağlılığı olmayan çalışanlara göre, örgüt içinde daha iyi bir performans göstermektedirler.

Bu yüzden örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte ve üretime katılımları da yüksektir. Ayrıca bu kişiler örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretirler. Örgütsel bağlılığın sonuçlarından olan iş tatmini, devamsızlık, personel devri, sadâkat, işle ilgili çabalar önemlidir ve örgütlerin çalışanlarının örgüte bağımlılığını sağlama yolunda çaba göstermelerini gerektirir.

Çalışanın yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de çalışan için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında çalışanın uzun süre örgütte kalması, sınırlı işi bırakma isteği, sınırlı personel devri ve yüksek iş tatmini yer almaktadır.<sup>130</sup>

Örgütsel bağlılık davranışı gönüllü bir davranış olduğundan bunu emretmek yanlış bir davranıştır. Örgütsel bağlılık, insanlar bunu isteyerek gösterdiğinde önemlidir. Davranışa katılımın değeri, davranışı zorlama düzeyi arttıkça düşer.<sup>131</sup>

Örgütsel bağlılıkta, örgütle bütünleşmenin bir yoluda çalışanların birbirlerini kabullenmeleri gerektiğidir. Birey, çalışma arkadaşlarıyla ne ölçüde bütünleşirse işe bağlılıkta o derece sıkı olacaktır. Çünkü örgüt, bireylerden oluşmaktadır.

### 3.1.3. Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi

Örgütsel bağlılık hakkında çok fazla araştırma yapılmış ve özellikle son 20 yılda bu araştırmalar çoğalmıştır. Aşağıda örgütsel bağlılık hakkında çeşitli yıllarda yapılmış araştırmaların bir listesi verilmektedir.<sup>132</sup>

---

<sup>130</sup> [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), "*Inançlar Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*". (26.10.2002)

<sup>131</sup> Adnan CEYLAN ve DEMİRCAN, "*Çalışanların İşe Bağlılığı ile İsten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*", İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 2002.s.2

<sup>132</sup> [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), "*Inançlar Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*". (26.10.2002)

**Tablo 8- Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi**

YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
1956	Whyte	Fazla iş bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.
1958	March&Simon	İşe bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler.
1958	Morris&Sherman	Yine işe bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	İşe bağlılığı güçlendirmek için karşılıklığın önemini buldu.
1961	Etzioni	Bağlılığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahl	Sosyal ilişkilerin işe bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için işe bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi.
1966	Grusky	Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıklarının üzerindeki etkisini inceledi.
1967	Downs	İşe fazla bağlı kişileri "fanatik" olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgütle özdeşleşme kelimesini işe bağlılığı açıklamak için kullandı.
1970	Patchen	Örgüte karşı grup tutumlarının işe bağlılığı ile ilgili olduğunu buldu. Aynı sonucu işe bağımlılık ve güven değişkenleri için de buldu.
1970	Schein	İşe bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Campbell, Dunette	Örgüt ikliminin, işe bağlılığı üzerinde bağımsız bir Lawlerand&Weick etkisi olduğunu buldular.
1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin işe bağlılığı artırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün işe bağlılık üzerindeki etkisini belirtti
1972	Herbiniak&Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler.
1972	Herbiniak&Alutto	Cinsiyet ve bağlılık ilişkisinin üzerinde çalıştılar.
1972	Hall&Shnider	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun işe bağlılığı artırdığını buldular.
1974	Buchanan	İşe bağlılığın tutumsal modelini adapte etti.
1974	Buchanan	Kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca, sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesi işe bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.
1974	Porter	İşe bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Modway, Porter&Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve işe bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.

1975	Dubin	Kişisel ilgilerin işe bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1975	Steers	İş bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti.
1976	Steers	Personal devri ve iş bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi
1977	Seers	İş bağlılığı üzerine bir model geliştirdi.
1977	Steers	İşe bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile işe bağlılığı düşürdüğünü buldu.
1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın işe bağlılığını artırdığını buldu.
1977	Salancik&Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
1978	Salancik&Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün işe bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının işe bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch&Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin işe bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday	İş bağlılığına psikolojik yaklaşım adapte etti.
1979	Mowday&McDade	Çalışma başlamadan önceki bilginin iş bağlılığını belirlemedeki önemini belirttiler.
1979	Bartol	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün işe bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini işe bağlılığı anlamında kullandı.
1979	Morris&Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün işe bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.
1980	Morris&Steers	Eğitimin işe bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
1980	Morris&Steers	Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının işe bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.
1980	O'Reilly&Caldwell	Çalışmak için o örgütü seçmenin işe bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
1980	Pfeffer&Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatın zararları üzerinde durdu.
1981	Rhodes&Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1981	Morris&Sherman	Başarma ihtiyacı başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların işe bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Morris&Sherman	Yaş ve kıdem işe bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Angle&Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede işe bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler.
1981	Angle&Perry	Yaş-kıdem ilişkisinin işe bağlılık üzerindeki etkisini inceler.



1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.
1981	Morris&Sherman	Yaş ve kıdemin bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	İş bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris&Sherman	İşe bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.
1983	Morrow	Bağılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
1983	Rusbult&Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdiler.

**Kaynak:** www.insankaynaklari.com, 26.10.2002

### 3.1.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

#### 3.1.4.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni, örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından 3'e ayırmaktadır. Buna göre; en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif-normal bağlılık vardır. Yabancılaştırıcı bağlılık, birey, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelirken; nötr veya hesapçı bağlılıkta bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. Normal bağlılık ise standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgütsel bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman gerçekleşir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen, üye olarak kalmaya zorlanırken, nötr-hesapçı bağlılıkta kişi, verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymaktadır. En olumlu uçta yer alan pozitif-moral bağlılıkta ise birey örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır.<sup>133</sup>

#### 3.1.4.2. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener, araçsal bağlılık ve işe bağlılık ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur. Wiener değerlendirmesinde, araçsal bağlılık, hesapçı, yararçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; normatif-moral bağlılıkta ise değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu moral ve normatif inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlar. Böylece araçsal güdüleyici eylemler kişinin kendisine yönelimli iken, normatif güdüleyici eylemler örgütsel eğilimler taşır. Çalışan ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık

<sup>133</sup> Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayınları, 2000.s.19

türünde örgüt, çalışanın bazı güdülerini doyururken, dönüşte işgörenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, bir dereceye kadar dengede veya işgörenin lehine olduğu sürece işgören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır. Örgüte psikolojik bağlılık ise bundan farklı olarak araçsal olmayan ve işgörenin örgüte duygusal bağlılığıdır. İşgören bu bağlılık türünde örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir ve hatta onları içselleştirir. Bağlılığın normatif moral bir süreç olarak düşünüldüğü yaklaşımda, örgütlerde bireysel davranışın, kişisel moral standartlar gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla açıklanabileceği ileri sürülmektedir.<sup>134</sup>

### 3.1.4.3. Allen-Mayer'in Sınıflandırması

Allen ve Mayer örgütsel bağlılığı üç grupta ele almaktadır. Bunlar duygusal, devam ve normatif bağlılıktır.<sup>135</sup>

**Duygusal Bağlılık:** İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal bağlılıkta çalışanların örgütte kalma nedeni, duygusal bağlılık ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşmedir. Güçlü duygusal bağlılıkta örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler.

**Devam Bağlılığı:** Örgütten ayrılmanın maliyetini göze almayı ve bunu kabul etmeyi anlatır. Buna göre, devam bağlılığı; işgörenin bir örgütteki yatırımları, kıdemi ve yararlanmaları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa çalışan kişi o örgüte bağlanır. Bu yaklaşım aynı zamanda örgüte bağlılığı, ödül-maliyet bakış açısından irdelemektir. Burada üzerinde durulan öge, pazarlık veya örgütle birey arasındaki ilişkilerin karşılıklı değişebilir olmasıdır. Daha açık olarak, maliyete göre daha fazla ödül görmek, daha fazla işe bağlılık demektir. Devam bağlılığına göre, birinin örgüte zaman içinde daha fazla yatırım yapması, ayrılması durumunda bunları yitirme olasılığı nedeniyle onu örgüte bağımlı kılar.

**Normatif Bağlılık:** İşgörenlerin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bireylerin işe bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, yaptıklarının doğru ve ahlâki olduğuna inanmaları nedeni ile belli davranışsal eylemler sergilemelerine yardım eder.

---

<sup>134</sup> Balay. 2000 a.g.e s.20-21

<sup>135</sup> Balay. 2000 a.g.e s.21-22

Üç bağıllık şekli arttığında işgörenler örgütte kalmaya devam etmektedirler. Ancak, birincide kalma güdüsü isteğe, ikincide ihtiyaca, üçüncü de yükümlülüğe dayanmaktadır.<sup>136</sup>

#### 3.1.4.4. O'reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağıllığı, kişinin örgütüne psikolojik bağıllığı olarak değerlendiren O'reilly ve Chatman örgütsel bağıllığı üç boyutta ele almışlardır.<sup>137</sup>

**Uyum:** Bu boyutta temel amaç; belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve cezaları savuşturma temeline dayandırarak gerçekleştirirler.

**Özdeşleşme:** Diğer çalışanlarla yakın ilişki kurma isteğine dayanır. Bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer çalışanlarla ilişkilendirerek özdeşleştirme oluşmaktadır.

**İçselleştirme:** Bireyle örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanır. Bireyler kendi iç dünyalarını diğer insanların iç dünyalarıyla uyumlaştırdığında içselleşme gerçekleşir.

#### 3.1.4.5. Katz-Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn bir örgüt içinde kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye, onları örgüte bağıllık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çalışanların işletmedeki davranışları, hem iç ödüllerin hem de dış ödüllerin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller araçsal devreyi ifade eder. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, kişilerin kendilerini sisteme adayışlarının niteliğini belirtir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda anlatımsal devre söz konusudur. Çünkü eylem, sistem içindeki kişilerin değer ve gereksinimlerini doğrudan anlatır. Diğer yandan kişiler, rollerini sadece aldıkları paralar karşılığında yapabilirler. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilir. Bu şekilde üyelerin araçsal-dışsal ödüllerle bağılandıkları örgütlerde kayıpların ortaya çıkma olasılığı fazladır.<sup>138</sup>

---

<sup>136</sup> Balay. 2000 a.g.e.s 22

<sup>137</sup> Balay.2000.a.g.e.s.22-23

<sup>138</sup> Balay.2000.a.g.e.s.23

### 3.1.4.6. Buchanan'ın Sınıflandırması

Bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendiren ve bir kimsenin rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlayan Buchanan örgütsel bağlılığı üç guruba ayırmaktadır.

**Özdeşleşme:** Kişinin, örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.

**Sarıma:** Kişinin iş rolünü gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasıdır.

**Sadâkat:** Örgüt için duygusal hisler besleme ve örgüte içten bağlılık göstermesidir.

### 3.1.4.7. Mowday'ın Sınıflandırması

Mowday, tutum olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık anlamını yapmıştır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirir. Öte yandan davranışsal bağlılık, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanır. Mowday, her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre; bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirir.

Davranışsal bağlılıkta bireyin örgüte bağlılığını, geçmişteki yatırım eylemlerine bağlı olup olmaması belirlemektedir. Böylece birey örgüte bağlanmaktadır. Çünkü ayrılmasının ona pahalıya mâl olma olasılığı yüksektir. Bir kimse araçsal bir olay için (para vb.) bazı davranışları yapmaya yöneltiliyorsa, o sadece davranışa bağlıdır, fakat bu gerçek anlamda bağlılık değildir. Bu nedenle bağlılıkta önemli konu, onun hangi düzeyde olduğudur.<sup>139</sup>

Tutumsal bağlılık ise bireyin örgüte dönük daha olumlu eğilimleri olarak görülür. Burada örgüte bağlılık, çalışanın belli bir örgütle ve onun amaçlarıyla özdeşleşmesi anlamında ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre birey, örgütteki üyeliğini koruyarak örgütün amaçlarını başarmaya çalışır.

---

<sup>139</sup> Balay.2000.a.g.e.s.24

Örgütsel bağlılığın gücüne göre aşağıdaki durumlar sıralanabilir:

- Bağlılık örgüt güvenliği için yapılan kişisel fedakârlığı yansıtmalıdır.
- Bağlılık süreklilik göstermelidir. Yani davranış, ödül veya ceza gibi etkenle bağlanmamalıdır.
- Bağlılık kişinin, kişisel zamanının büyük bir bölümünün örgütün eylem ve planlarıyla geçirmesidir.

Böylece, özdeşleşmiş-tutumsal bağlılık açısından bakılınca devamlılık ve zihin meşguliyeti davranışsal düzeni karakterize ettiğinde, davranış dengeli, uzun süreli ve çevrenin durumsallıklarından bağımsız hale gelir. Yararcı örgütler, kontrol ve güdüleme kaynaklarının psikolojik olmaktan çok maddi olduğu örgütlerdir. Yararcı örgütlerde de işe bağlılık duyan bazı işgörenlerin bulunması olasıdır. Ancak yararcı örgütlerde işgörenler daha çok hesapçıdır.<sup>140</sup>

## **3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ODAKLARI**

### **3.2.1. Örgüte Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmeyle özdeşleşmesini açıklayan bir kavramdır. Bu açıdan bakıldığında yönetici ve çalışanların işe bağlılıklarını, örgütün amaç, hedeflerini kabul ve örgüte duydukları inanç, işletme için beklenenden daha fazla çaba gösterme istekleri ve çalışanların bağlılıklarını devam ettirmedeki istekleri belirlemektedir.

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin amaçlar ve değerler ile ilişkilerinde, rollerine araçsal bir değerden ayrı olarak, işletmenin kendi iyiliği için bağlılık duymalarıdır. İşgörenin, işletmenin amaç ve hedeflerinin kabulü, amaç ve hedeflerine ulaştırabilmek için elinden geleni yapması örgütsel bütünleşme olarak açıklanır.

Örgüte gerçek anlamda bağlılık, yukarıda açıklanan yararcı-araçsal hesapları göz ardı ederek meydana gelir, çünkü; gerçek anlamda örgütsel bağlılık, “ben değil biz” anlayışının hayata geçirilmesiyle oluşur.

---

<sup>140</sup> Balay.2000.a.g.e.s.26

Ayrıca, yönetsel ilerleme ve yükselmeyi isteyen işgörenler, mesleklerinden çok, örgütsel konulara daha fazla bağlı olma eğilimine girmektedirler. Örgütte ilerleme sonucunda, örgüte psikolojik destek verme ve onunla özdeşleşmeye astlarından daha eğilimli hale gelen üst yöneticiler, örgütsel politikaları ve eylemleri moral açısından daha doğru, uygun ve adâletli görerek, işletme için iyi olanın, tüm çalışanlar için de iyi olacağını düşünmeye başlarlar.

Yapılan araştırmada performans düzeyini belirleme örgütsel bağlılık, işe ve mesleğe bağlılıktan daha belirleyicidir. Meyer ve Allen'in geliştirdikleri ölçek hem işe bağlılık ile örgüte bağlılık kavramları arasında ayırım yapmakta, hem de her iki alanda bağlılığın nedenlerini belirleyici alt değişkenleri kapsamaktadır.<sup>141</sup>

### 3.2.2. Mesleğe Bağlılık

Greenhouse mesleğe bağlılığı, bir mesleğin kişinin yaşamındaki önemli olması olarak açıklamaktadır. Bunun yanı sıra mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılığın bir formu olarak görülmekte ve kişinin mesleği ile güçlü şekilde özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca mesleğe bağlılık, bir kimsenin mesleğine veya işine yönelik tutumu olarak tanımlanır. Bu bağlılık, bir ölçüde bireylerin, çeşitli yayın organlarından mesleklerine ilişkin gereksinimleri ne ölçüde izledikleri, mesleki toplantılara ve dernek etkinliklerine ne ölçüde katıldıklarını saptama yolu ile ölçülebilir. Öte yandan kişinin mesleğine bağlılığı aynı zamanda, onun, mesleki rolünden ayrılma isteksizliği yönünden de ifâde edilir. Bu çerçevede mesleğe bağlılık, bireyin uygun seçenekleri değerlendirmesi sonrasında o meslekte kalma arzusu olarak da tanımlanabilir.

Bir kimse için meslek giderek daha değerli olduğunda o kişi, mesleğinin ideolojisini içselleştirmeye başlar ve onu daha ileriye götürmek için önemli güdüler kazanır. Böylece mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınabilir.<sup>142</sup>

- **İşe dönük genel tutum:** İşe dönük değer ve yargıları içerir. İşte mutlu olmadan hayattan da mutlu olunamayacağını söylemek bu tür değer ve yargılardan biridir.

<sup>141</sup> Ayşe Can Baysal ve Mahmut Paksoy "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, c.28, 1999.s.7

<sup>142</sup>Balay.2000.a.g.e.s.36

- **Mesleki planlama düşüncesi:** Geleceğe dair mesleğinde plânlar yapmayı sevmek gibi.
- **İşin göreceli önemi:** İş ve iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin açıklanması, İş arkadaşlarının memnun etmese de bir kimsenin tercihi olan işte çalışmaya devam etmesi gibi.

Örgütsel bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemi ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğu ile ilgilidir.<sup>143</sup>

Mesleğine bağlı bireylerin, mesleğini geliştirmeye yönelik araştırma etkinliklerini gösterdiği, mesleğine çok fazla önem veren bireyin aile içinde bundan dolayı bazı sıkıntıların çıktığı görülmektedir. Birey burada iş ve aile arasında çeşitli nedenlerden dolayı seçim yapmak zorunda kaldığında bu durum görülebilir.

**Mesleğe bağlılık aşamaları:** Kişilerin iş hayatlarında, eğitim aşaması, denge aşaması, yerleşme aşaması ve çekilme aşaması olmak üzere dört aşama vardır. Birey eğitim aşamasında, işinde çeşitli ilgi ve yetenekler kazanarak örgüt içinde yetişmek ve kendini kabul ettirmeyi hedefler. Denge aşamasında, bireyler işlerinde yeterlilik ve bağımsızlık duygusu kazanarak; mesleki gelişme ve büyümeye ilgi duyarlar. Yerleşme aşamasında bireyler artık seçtikleri mesleklere yerleşmişlerdir. Onu hayatının bir parçası olarak kabul etmişlerdir.

Mesleki doyumun, mesleğin denge aşamasında: örgütsel bağlılığın, mesleğin yerleşme aşamasında; denetçi desteğinin ise eğitim veya yetişme aşamasında önemli olduğunu ortaya konmuştur. Yine bu sözü edilen araştırmanın bulgularına göre, mesleğe bağlılıkla beceri gelişimi arasında olumlu; mesleki gelişme aşamaları boyunca, mesleğe bağlılıkla meslekten ayrılma istekleri arasında ise önemli derecede ters bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Diğer bir görüşte, mesleğe bağlılık ile örgüte bağlılık karşılıklı olarak birbirini dışlayan tutumlar olduğu belirtilmiştir. Çünkü; mesleğe ve örgüte bağlılık norm ve değerleri temelde uyumsuz niteliktedir. Sheldon, yararcı örgütlere bağlılığın özellikle evvelden bir mesleğe bağlı olan işgörenler için zor olduğunu, bu tür meslek işgörenlerinin, mesleklerine bağlılığının örgütlerine bağlılığından daha kalıcı

---

<sup>143</sup> Baysal ve Paksoy.1999.a.g.e.s.7

olduğunu saptamıştır. Mesleğe verilen önemin göreceli olarak daha az olduğu örgütlerde mesleki ve bürokratik çatışmalar baş göstermekte, çeşitli mesleklere bağlı işgörenler, bürokratik örgütlerde çalıştıklarında genellikle çatışan amaçlar yaşamakta ve bir bağlılıktan diğerini zorunlu olarak seçme durumuna kalmaktadırlar. Bu koşullarda meslek işgörenlerinin çalıştıkları örgütlerden çok, mesleklerine bağlılık göstermeleri beklenir.<sup>144</sup>

Bir araştırmada; örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılığın birbirini olumlu yönde ya da olumsuz yönde etkilediğine dair iki farklı görüş bulunmaktadır. Birinci görüşe göre, mesleki bağlılığın örgüte bağlılık ile olumsuz bir ilişkisi vardır. Çünkü mesleki değer sisteminde mesleki özerklik, mesleki etik, mesleki standartlara uyum, mesleki otorite ve sadakat gibi değerlerinden söz edilebilir. Buna karşın bürokratik değer sistemi, hiyerarşik otorite ve kontrol, örgütsel norm ve düzenlemelere uyum, örgütsel sadakat gibi değerleri içine almaktadır. Bu her iki sistem de birbiriyle çatışma içindedir. İkinci görüşe göre ise mesleğe ve örgüte bağlılık arasında potansiyel bir çatışma yoktur. Bireyin profesyonel işinden beklentileri ve profesyonel amaçları örgüt tarafından karşılandığı ölçüde, iki bağlılık arasında uyumlu bir ilişki olabilir. Mesleki bağlılık kendini meslekle ilgili beklentilerinde gösterir. Bu nedenle de profesyoneller, istihdam edildikleri örgütten mesleki normlarına uygun davranmalarına izin verilmesini ve profesyonel amaçlarını başarmak isterler. Profesyonellerin işlerine bağlı olması bu beklentilerin gerçekleşmesine bağlıdır. Beklentilerin gerçekleşmesi, yabancılaşma, iş tatmini gibi örgütte kalmayı veya örgütten ayrılmayı etkileyecek tutumları da belirleyeceği düşünülür.<sup>145</sup>

### 3.2.3. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, çalışanların yaptıkları işlerden memnuniyet duymalarıdır. Bu memnuniyet, çalışanların zevkle çalışmalarını ve başka faaliyetlerden çok kendi işleriyle ilgilenmelerini sağlar.

Literatürde yer alan bazı işe bağlılık tanımları şöyledir; işe bağlılık, kişinin kurumu ile kendini özdeşleştirme ve kendisini işe verme olarak tanımlanabilir. Lodahl ve Kejner işe bağlılığı, kişinin gözünde işin iyiliği ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan, işe dönük tutum ve eğilimler'dir. Kanungo, kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesi veya benliğinde işine

<sup>144</sup> Balay.2000.a.g.e.s.39-40

<sup>145</sup> Ayşe Aytül Cengiz. "Örgüt Yasamında İşe Bağlılığın Belirleyicileri Ve Eskisehir Bölgesinde Doktor Ve Hemsire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırılmalı Bir Çalışma", 10. Ulusal Yön. Ve Org. Kongresi Bildiri Kitabı, 2002.s.807



verdiği önem' olarak tanımlanmıştır. Diğer çalışanlara göre işlerine daha fazla bağlı olan işgörenler yaptıkları işin kendileri için yaşamsal önemi olduğuna inananlardır. Bu tür kişiler, çalışan ile iş uyumuna daha üst seviyede sahip olabilir. İş ve çalışan uyumunda en belirgin görüntü kişinin özellikleri, bilgisi ve yetenekleri açısından yaptığı işe uyması ve işinde mutlu olmasıdır. Morrow ve Chusmir'in 1982 yılında yaptıkları araştırma sonuçları, işe sarılmanın, bireysel farklılıklar (yaş, kontrol alanı, daha üst düzeyde emretme gereksinimi) ve iş koşullarının (karar almaya katılım, işe özendirme, özerklik, yaratıcı olma yeteneği, ilerleme şansı ve amaç saptama) bir işlevi olduğunu; buna karşın kültür ve sosyalleşme etkisinin ise göreceli olarak daha az olduğunu göstermiştir.<sup>146</sup>

İşe bağlılığı tam olarak gerçekleşen işgörenlerde şu özelliklerle bulunur;

- İşin en etkin yapılmasına katılım gösterir,
- İşini hayatının en önemli şeyi olarak görür,
- İşini kendini gerçekleştirme aracı olarak görür,
- Kendini, iş performansı ile ön plana çıkarır.

İş bağlılığını sağlamak için, çalışanların kafalarında işiyle ilgili belirsizlikleri gidermek gerekmektedir. İşle ilgili belirsizliklerin çoğalması, çalışanların iş bağlılığını ve iş tatminlerini azaltacaktır. İşe bağlılık ile işten ayrılmak niyeti arasında ciddi bir bağ vardır.



**Kaynak:** Refik Balay. *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayınları, 2000.s.44

**Şekil 6-** İşe Bağlılık, Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma İlişkisi

<sup>146</sup> Balay.2000.a.g.e.s.44

Sosyal ilişkilerin, bireyin işe ilişkin tutumlarını etkilemekte olduğu göz önüne alındığında, iş arkadaşlarına bağlılık ile işe bağlılık arasında doğrudan bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Hearn'nın araştırması, kadın işçilerin çalıştığı bir elektronik şirkette, takım halinde çalışan operatörlerin, tek başına çalışan işçilerden daha yüksek düzeyde işlerine bağlılık duyduklarını ortaya koymuştur.<sup>147</sup>

Hawthorne araştırmalarında da yine bazı fiziksel faktörlerin değiştirilmesiyle üretim ve verimin artacağı düşünülüyordu ancak bu gerçekleşmedi. Çalışanların birbirleriyle sosyal ilişkiye girmesiyle verim ve performansları arttı. Bu durum işe bağlılığın bir kolunun da çalışma arkadaşlarına bağlılık olduğunu kanıtlamaktadır.

Genel olarak işe bağlılıkla birlikte;

- Çalışanın işe bağlılığının örgüte bağlılığı üzerinde olumlu etkisi vardır.
- Çalışanın işe katılımı arttıkça, örgüte bağlılığı da artar.
- Çalışanın işe bağlılığı ve işe katılım azaldıkça, iş hakkında olumsuz tutumu ve işten ayrılma niyeti artar.
- Çalışanların bilgi ve becerilerini kullanabilecekleri, kendi özelliklerine uygun işlerde çalıştırılmaları işe olan bağlılıklarını arttırır.
- Çalışanların örgüte bağlılığı arttıkça, işten ayrılma niyeti azalır.
- Çalışanların örgüte hizmet yılı arttıkça, işe bağlılığı artar.
- Eğitim düzeyi arttıkça, işe bağlılık artar.
- Evli olan çalışanların, iş tatminleri ve işe bağlılık oranları diğer çalışanlara göre daha yüksektir.

Belirsizlik stresi yüksek olan durumlarda, işe bağlılık oranları diğer çalışanlara göre daha yüksektir. Faaliyetlerin süreceği kesin olmayan işletmelerde çalışanların işe bağlılık oranları, faaliyetleri süren işyerinde çalışanlara oranla daha düşüktür.

---

<sup>147</sup>Balay.2000.a.g.e.s.45-46

### **3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GÖSTERGELERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

#### **3.3.1. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri**

Örgütsel bağlılık kriterleri tamamen aynı olmamakla beraber, kişilerin bağımlılıklarını değerlendirmede genel bir fikir vermektedir. İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını değerlendirmede kullanılacak göstergeler şu şekilde gruplanabilir.

##### **3.3.1.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul Etme ve İnanma Derecesi**

Çalışanların, amaçlarını benimsemediği örgütlere bağlılık göstermesi düşünülemez. Önemli olan nokta, çalışanların ve örgütün amaçlarının uyumlu hale getirilmesidir. Çalışanların örgüte bağlılığının en büyük göstergesi, örgütün amaç ve değerlerini kabul etme derecesidir.

##### **3.3.1.2. Fedakârlık ve Ekstra Katkı Derecesi**

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, beklenenden daha fazla efor sarf ederler. Çalışanın beklenenden daha fazla çalışması örgüt için fedakârlık olarak algılanır.

##### **3.3.1.3. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirme İsteği**

Çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanması, örgütün birey sorunlarıyla ilgilenme derecesine bağlıdır. Organizasyonun çalışana bağlılığı ve itâati "algılanmış örgütsel destek" olarak ifade edilir. Çalışmalar, algılanmış örgütsel desteğin örgüt üyelerinin organizasyon amaç ve ihtiyaçlarını gidermede bireylerin örgütsel bağlılığını artıracak sonucunu ortaya koymuştur.<sup>148</sup>

##### **3.3.1.4. Örgüt Kimliği İle Kimliklenme (Özdeşleşme)**

Çalışanların, örgütün yaptıklarını ve yapmadıklarını kendilerince tasvip edip etmemesi örgüt kimliği ile kimliklenme veya özdeşleşme olarak adlandırılmaktadır.

---

<sup>148</sup> Hasan İbicioğlu *Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri*, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi IIBF, 2000.s.14

### 3.3.1.5. İçselleştirme

Çalışanlar işletmenin amaç ve genel politikalarını benimseyebildikleri ölçüde ona bağlılık duyarlar. Bireyler, kendi amaç ve diğer sistemleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler.<sup>149</sup>

### 3.3.2. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Faktörler

Geçmişteki iş yaşantıları, kişisel demografik faktörler, örgütsel-görevsel faktörler ve durumsal faktörler, ilâve faktörler içermekle beraber birçok araştırmacı tarafından sıralanmış örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen önemli faktörler olarak sayılabilir.

Hangi faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde daha çok etkisi olduğu konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu konuda Koch ve Steers 1978 yılında yaptıkları araştırmada, demografik faktörlerin, Morris ve Sherman ise 1981 yılında yaptıkları araştırma da örgütsel faktörlerin örgütsel bağlılığı daha güçlü şekilde ortaya çıkardığını söylemişlerdir. Buchanan 1974 yılında yaptığı araştırmada, her iki faktör grubunun örgütsel bağlılığı kestirmede eşit derecede etkili olduğunu saptamıştır. Diğer yandan Oliver 1990 yılında, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin göreceli olarak daha az, örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise örgütsel bağlılıkla yüksek düzeyde ilişkili olduğunu gözlemlediği bir araştırma yapmıştır.<sup>150</sup>

#### 3.3.2.1. Bireysel-Demografik Faktörler

Demografik faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, ırk, eğitim seviyesi gibi faktörlerdir.

Kıdem, cinsiyet ve ırk gibi demografik faktörlerin sistematik olarak örgütsel bağlılık faktörleriyle ilişkisi bulunmuştur. Farklı cinsler ve ırktan işgörenler arasında çalışma, bireyin daha düşük düzeyde psikolojik bağlılığı, örgütte kalma isteği ve daha yüksek sıklıkta devamsızlık demektir. Buna karşılık kıdem faktöründeki farklılık, bir başka ifade ile, bireyin farklı kıdemleri olan işgörenler arasında çalışması, onun daha üst düzeyde psikolojik bağlılığı, daha düşük düzeyde devamsızlık ve örgütte daha fazla kalma isteği ile sonuçlanmaktadır. Ayrıca diğerleriyle karşılaştırıldığında, bireylerin farklı eğitim düzeyinde olmaları, onların örgütte daha fazla kalma isteğini

<sup>149</sup> İbicioğlu.2000.a.g.e.s.14

<sup>150</sup> Balay.2000.a.g.e.s.51-52

ortaya çıkarmıştır.

Blau ve Lunz'un yaptığı araştırmada meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyumlu çalışanların, daha yüksek düzeyde iş bırakma eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır. Bir başka araştırmada, daha ileri yaşta daha az eğitim almış ve daha yüksek düzeyde yeterlilik duygusu içinde olan çalışanların daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri saptanmıştır.

Erkekler için, farklı cinsler arasında çalışma, daha düşük düzeyde psikolojik bağlılık, yüksek devamsızlık ve daha düşük düzeyde örgüte bağlılık oluşturacaktır. Kadınlar için ise farklı cinsler arasında çalışma yüksek örgütsel bağlılık ortaya çıkarmıştır. Ayrıca kişisel-demografik faktörler kapsamında, kadınların erkeklerden daha az derecede iş kurumlarını değiştirme eğilimi taşıdıkları, tek başına yaşayan kişilerin cazip iş alternatiflerine karşı, evli olanlardan veya ayrı yaşayanlardan daha olumlu eğilimde oldukları saptanmıştır.<sup>151</sup>

### **3.3.2.2. Örgüt Yapısı ve İşe İlişkin Faktörler**

Örgüt büyüklüğü, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi ve esnek çalışma sistemi örgütsel bağlılık üzerinde çok önemli etkiye sahiptir. Ayrıca rol çatışması, beklentilerin karşılanması, görev kimliği, sosyal etkileşimlerin gerçekleşmesi, işe kendini verme, astların beceri düzeyi, iş güclüğü, rolde belirsizlik, yükselme olanakları, ast-üst ilişkileri, örgüt içi iletişim, karar almaya katılımın sağlanması, ödeme sisteminde adalet, iş kapsamı, iş yükü, örgüt atmosferi, iş stresi, grup bilinci, örgütün güvenilirlik düzeyi bu faktörlerden sayılabilir.

İşe ilişkin faktörlerin ve örgütün taşıdığı niteliklerin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu çeşitli araştırmalarla saptanmıştır.

### **3.3.2.3. Durumsal Faktörler**

Kişinin örgüte katılmadan önce sahip olduğu genel bağlılık eğilimi ve o ana kadarki yaşantıları belli bir ön bağlılık çerçevesi oluşturur. Yüksek düzeyde ön bağlılığın, genellikle örgüte yararlı olmakla birlikte, belli koşullar altında bu durumun, gerçekte düşük bağlılığın tohumlarını saçtığı öne sürülmektedir. Araştırmalar,

---

<sup>151</sup> Balay.2000.a.g.e.s.56-57

örgütsel bağlılık düzeyinde durumsal değişmeler yaşanabileceğini göstermiştir. İnsanların örgütsel bağlılığa ilişkin durumsal tepkilerini kestirmeyi öneren başlıca üç yaklaşım söz konusudur.<sup>152</sup>

- **Araçsal Kestirim:** Buna göre insanlar, örgütle karşılaşmalarında, tanışmalarında temelde, arzulanan sonuçları (ödeme, yükselme, adâletli yönetim, insancıl davranış gibi karşılıkları) almayla ilgilenirler.
- **Benzeyiş Kestirimi:** Burada bireylerin önceki tutumları, onları önceki tutumlarına uygun tepki verecek şekilde yönlendirmektedir. Örneğin; önceden daha az bağlılık gösterenler, kurumla olan adaletsiz/uygunsuz karşılaşmalarda daha olumsuz tepkide bulunurken, önceden daha çok bağlılık duyanlar, söz konusu durumlarda aynı tepkiyi göstermemektedirler.
- **Adâletin Grup-Değer Kestirimi:** Bu yaklaşıma göre; yüksek ön bağlılığı olan çalışanlar, örgütle olan karşılaşmaları boyunca kendilerine âdil davranılmadığını hissettiklerinde buna tepki gösterirler. Karşı taraftan uygun davranışlar görmek, kişinin saygınlığını artırır.

### 3.3.3. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak pozitif veya negatif olabilir. İşletmenin amaçları çalışanlar tarafında kabul edilebilir olmadığında çalışanların yüksek düzeyde bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, örgütün amaçları kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bağlılığın olumlu ve etkili davranışlarla sonuçlanması durumu söz konusudur.

Bağlılık, iş bırakma davranışıyla yüksek düzeyde ilişkilidir. Bağlılığı zayıflayan çalışanlar, ilk önce cazip iş alternatifleri ararlar ve işletmeyi terk ederler. Örgütte kalma isteği de yine işletmede kalma isteğinin bir belirtisidir. İş değiştirme isteği yine bağlılık ölçüsünün güçlü bir göstergesidir.

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu görülmüştür. Bunlardan özellikle iş tatmini, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme

---

<sup>152</sup> Balay.2000.a.g.e.s.64

ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz yönde ilişkili bulunmuştur.<sup>153</sup>

### 3.3.3.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılıkta birey, kendini işletmeye bağlayan faktörlerden uzaktır. İşletmeye karşı tutumu daha olumsuzdur. Ancak kalmak zorunda olduğu için oradadır. Daha cazip imkânlarda örgütten ayrılacaktır.

Düşük örgütsel bağlılığın örgüt açısından olumlu ve olumsuz etkileri olmaktadır. Düşük bağlılığı olan çalışan başka alternatifler arayacak ve işten ayrılacaktır. Bu insan kaynakları yönetiminin daha etkin uygulanmasını sağlayabilir. Ayrıca örgütler de bu tip çalışanları eleyebilirler. Böylece performans düşüklüğü, yüksek devamsızlık gösteren çalışanın diğer çalışanlar üzerinde yaratacağı olumsuz etkiden de kurtulunmuş olur. Ayrıca işten ayrılan işgörenler de başka iş yerlerinde isteklerine kavuşabilir ve yeni işletmelerine faydalı olabilirler.

Örgütsel bağlılığın düşük olmasının doğurduğu birçok olumsuz sonuç vardır. Sürekli artan devamsızlık, yüksek personel devir hızı, maliyetlerin artması, düşük üretim hızı ve verimsizlik, işletmenin olumsuz imaj kazanması ve örgüte karşı düşük sadâkat bu tür olumsuz sonuçlardandır.

### 3.3.3.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

İlimli örgütsel bağlılıkta, çalışanın deneyimi fazladır ancak örgütle özdeşleşmesi ve bağlılığı tam değildir. İşgörenlerin, orta düzeyi her zaman için optimal bir düzey olarak kabul etmemeleri, işgörenler açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu düzeyde işgörenler işletmenin tüm amaçlarını değil bazı amaçlarını benimsemektedirler.

Orta düzey örgütsel bağlılığın, örgüt açısından olumlu yanı işgörenlerin tatminlerinde belirgin bir artış oluşturması, çalıştıkları örgütte daha fazla çalışmalarını ve sadâkat duygularının daha gelişmiş olmasıdır. Ancak bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ve örgüte sadâkat arasında bir çatışma yaşarlar. Bu da örgütte verimsizliğe yol açar.<sup>154</sup>

---

<sup>153</sup> Balay.2000.a.g.e.s.83

<sup>154</sup> D.Randall M. and COTE, J.A.; *Interrelationships of Work Commitment Constructs*, Work and Occupation, Vol.18, No:2., 1991.s.194-211

### 3.3.3.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu durumda örgütle olan bütünleşme tamdır. İşgörenler örgütle uyum halindedirler. Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olmasının, örgütler tarafından istenen en önemli etmenlerden biri olduğu söylenebilir. Âdil ödüllendirme, işgörenlerin güçlendirilmesi, işgörenler arasında işbirliğinin geliştirilmesi ve yönetim ile astlar arasında güvenilir ilişkinin oluşturulması gibi uygulamalar, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasını sağlayacaktır.

Bağlılık düzeylerinin olası sonuçlarına ilişkin özet bir tablo aşağıda verilmiştir.

**Tablo 9- Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları**

	Olumlu	Olumsuz	Bireysel Olumlu	Örgütsel Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgürlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç veya örgütsel amaçları bozma	İş devri/düşük performansın engellenmesi, işgören zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları.	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel bağlılık.
İlımlı Bağlılık Düzeyi	İleri bağlılık, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir. Parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma.	Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu.	İşgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş.



Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel mesleki gelişme ve beklentilerini karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışma yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji.	Güvenlik ve dengeli iş gücü, İşgören daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi.	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli işgörenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme.
------------------------	---	--	--	--

**Kaynak:** D.Randall M. and COTE, J.A.; *Interrelationships of Work Commitment Constructs, Work and Occupation*, Vol.18, No:2., 1991.s.201

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

#### 4.1. YÖNTEM VE BULGULAR

Araştırmanın yöntemi ile ilgili olarak; dayandığı problem durumu, amacı ve önemi üzerinde durulduktan sonra, modeli, hipotezleri, evren ve örnekleme ile varsayımlar, sınırlılıkları ele alınarak verilerin toplanması ve analizleri üzerinde durulmuştur. Anket uygulamasında 5'li Likert ölçeği ile hazırlanmış özgün sorular kullanılmıştır.

#### 4.2. PROBLEM

Rekabetin maksimum düzeyde yaşandığı kuruluşlar arasında yerini alan bankalar, rakipleriyle arasındaki mücadelede sürekli önde olma isteği, pazar liderliğini elinde bulundurma ve kârlılık amaçlarına kavuşabilmek adına verimlilik öğelerinden biri olan, dış ve iç müşteri (çalışanlar)'lerin memnuniyeti bankalar açısından önem arz etmektedir. İş tatmini, verimlilikle doğru orantılıdır. Bankalar maksimum derecede fayda sağlamayı ve kâr maksimizasyonu en üst düzeyde yaşamayı hedeflerler. Çalışanların iş tatmini, verimlilik ve kâr ile doğrudan ilişkili olması sebebiyle bankalar, çalışanlarına gerekli hassasiyeti gösterme amacındadır. Bu doğrultuda, verimlilikteki en önemli neden olan insan faktörünün tatmin olamama nedenlerinin belirlenerek önüne geçilmesi, sektördeki ve kendi iş gücü devir oranlarının aşağı seviyelere çekilebilmesi adına yapılması gereken önemli bir konudur. Banka çalışanlarının iş tatminini etkileyen faktörleri belirleyebilmek ve bu faktörlerin iş tatminini ile hangi ölçüde ilişkide olduğunu ortaya koyabilmek araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, ancak bir yorum yapılacaktır.

#### 4.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, banka çalışanlarının İş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesi, faktörlerin İş tatmini ile arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmanın önemi, geçerlilik ve güvenilirliği yüksek ölçekler kullanılarak yapılmış olması, gerekli analizler yapılarak bir sonuç elde edilmiş olması ve aynı zamanda bu sonuçlar

bağlamında bankaların performansının da artırılmasına yardımcı nitelikte olması araştırmanın önemini arttırmaktadır.

#### 4.4. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmaya katılan Amasya ili merkez ilçe banka şubeleri :

- 1- AK BANK.A.Ş
- 2- ASYA KATILIM BANK A.Ş
- 3- DENİZ BANK A.Ş
- 4- FİNANS BANK A.Ş
- 5- GARANTİ BANK A.Ş
- 6- HALK BANK A.Ş
- 7- HSBC A.Ş
- 8- ING BANK A.Ş
- 9- İŞ BANK A.Ş
- 10- ŞEKER BANK A.Ş
- 11- TÜRK EKONOMİ BANK A.Ş
- 12- TÜRKİYE FİNANS KATILIM BANK A.Ş
- 13- YAPI VE KREDİ BANK A.Ş
- 14- ZİRAAT BANK A.Ş

Araştırmadaki örnekleme merkez ilçe Amasya ili banka çalışan sayısının Toplam: 182 kişinin 153'ü oluşturmaktadır. Araştırmada tesadüfi olmayan örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırma örneklemine katılan çalışanların sayı ve total yüzdeleri Cinsiyet: Bay 71 kişi (%46) Bayan 82 kişi (%54) Yaş Aralığı: 18-25 yaş 32 kişi (%21) 26-35 yaş 67 kişi (%44) 36-45 yaş 43 kişi (%28) 46 yaş ve üzeri 11 kişi (%7) Eğitim durumu; Lise 6 kişi (%4) Yüksek Okul 28 kişi (%18) Üniversite 115 kişi (%75) Y.Lisans ve üzeri 4 kişi (%3) Medeni Durum: Bekar 57 kişi (%37) Evli 88 kişi (%58) Dul 8 kişi (%5) Bankadaki Hizmet Süresi: 0-3 yıl 47 kişi (%31) 4-6 yıl 48 kişi (%31) 7-10 yıl 42 kişi (%28) 11 yıl ve üzeri 16 kişi (%10) Bankadaki görev: Operasyonel İşlemler Yardımcısı 47 kişi (%31) Operasyonel İşlemler Yetkilisi 15 kişi (%10) Bireysel Satış 35 kişi (%22) Kobi Satış 41 kişi (%26) Şube Müdür 15 kişi (%10) oluşturmaktadır. Yapılan örneklem yeterliliği testleri doyurucu sonuçlar vermiştir.

#### 4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma uygulayıcının zaman, maliyet vb. imkânları dâhilinde uygulanması sınırlılıkları arasındadır. Aynı zamanda çalışanların araştırmalara mesleki kaygı nedeniyle tereddütle yaklaşması, sınırlı sayıda bir örneklem hacminin olması, araştırmaya örnek olarak seçilen banka şubelerinin tesadüfi biçimde seçilememesi ve tüm çalışanlara ulaşamama durumu araştırmanın sınırlılıkları arasındadır. Araştırma kapsamına alınan değişkenler dışındaki başka değişkenlerin etkilerinin göz ardı edilmiş olması, bir çok araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bir sınırlılık olarak görülmektedir.

#### 4.6. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmanın veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler banka şube çalışanlarına uygulanmadan önce gerekli açıklamalar yapılmış ve katılımcıların sorduğu sorulara cevap verildikten sonra anketin uygulanmasına geçilmiştir.

Bir örneği EK-A da verilen ankette 7 (yedi) soru grubu bulunmaktadır.

- a) Demografik Sorular
- b) Yönetim Yaklaşımı Ölçeği
- c) Çalışma Koşulları Ölçeği
- d) Takdir Edilme (ödüllendirilme-Motivasyon) Ölçeği
- e) İşe Bağlılık Ölçeği
- f) Arkadaşlık Ölçeği
- g) İş Tatmini Ölçeği

Yukarıda bilgileri verilen soru gruplarından aşağıda daha detaylı olarak değinilmiştir.

#### 4.6.1. Demografik Sorular

Araştırmada kullanılan anketin demografik sorularını; Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu, Medeni Durum, Bankadaki Hizmet Süresi, Bankadaki Görevden oluşmaktadır. Anketin demografik sorularına frekans analizi uygulanmış olup, araştırma katılımcıların demografik özelliklerini ortaya çıkarmıştır.

#### 4.6.2. Yönetim Yaklaşımı Boyutu Ölçeği

Araştırmada, kullanılan Yönetim yaklaşımı sorularını (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi'ni hazırlayan öğretici Tolga SAYLAN. 2008) hazırlamıştır. Anket 10 sorudan meydana gelmekte, sorular 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.<sup>155</sup> Öğretici, ölçeğin geçerlik/güvenirlik düzeyini Cronbach Alfa katsayısını % 84,5 olarak belirlemiştir. Ölçek, Likert tipinde olup; "1:Tamamen Katılıyorum, 2:Katılıyorum, 3:Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4:Katılmıyorum, 5:Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde puanlandırılmıştır.

#### 4.6.3. Çalışma Koşulları Boyutu Ölçeği

Araştırmada, kullanılan Çalışma koşulları sorularını (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi'ni hazırlayan öğretici Tolga SAYLAN. 2008) hazırlamıştır. Anket 10 sorudan meydana gelmekte, sorular 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.<sup>156</sup> Öğretici, ölçeğin geçerlik/güvenirlik düzeyini Cronbach Alfa katsayısını % 78,3 olarak belirlemiştir. Ölçek, Likert tipinde olup; "1:Tamamen Katılıyorum, 2:Katılıyorum, 3:Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4:Katılmıyorum, 5:Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde puanlandırılmıştır.

#### 4.6.4. Takdir Edilme (Ödüllendirilme-Motivasyon) Boyutu Ölçeği

Araştırmada, kullanılan Takdir edilme (Ödüllendirilme-Motivasyon) sorularını (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi'ni hazırlayan öğretici Tolga SAYLAN. 2008) hazırlamıştır. Anket 10 sorudan meydana gelmektedir. Sorular 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.<sup>157</sup> Öğretici, ölçeğin

---

<sup>155</sup>Tolga Saylan. *Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*.Y.Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .2008.s.90

<sup>156</sup> Saylan.2008.a.g.e.s.90

<sup>157</sup> Saylan.2008.a.g.e.s.90

geçerlik/güvenirlik düzeyini Cronbact Alfa katsayısını % 75,9 olarak belirlemiştir. Ölçek, Likert tipinde olup; “1:Tamamen Katılıyorum, 2:Katılıyorum, 3:Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4:Katılmıyorum, 5:Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde puanlandırılmıştır.

#### **4.6.5. İşe Bağlılık Boyutu Ölçeği**

Araştırmada, kullanılan İşe bağlılık sorularını (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi’ni hazırlayan öğretici Tolga SAYLAN. 2008) hazırlamıştır. Anket 10 sorudan meydana gelmektedir. Sorular 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.<sup>158</sup> Öğretici, ölçeğin geçerlik/güvenirlik düzeyini Cronbact Alfa katsayısını % 81,9 olarak belirlemiştir. Ölçek, Likert tipinde olup; “1:Tamamen Katılıyorum, 2:Katılıyorum, 3:Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4:Katılmıyorum, 5:Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde puanlandırılmıştır.

#### **4.6.6. Arkadaşlık Boyutu Ölçeği**

Araştırmada, kullanılan Arkadaşlık sorularını (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi’ni hazırlayan öğretici Tolga SAYLAN. 2008) hazırlamıştır. Anket 10 sorudan meydana gelmektedir. Sorular 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.<sup>159</sup> Öğretici, ölçeğin geçerlik/güvenirlik düzeyini Cronbact Alfa katsayısını % 81,5 olarak belirlemiştir. Ölçek, Likert tipinde olup; “1:Tamamen Katılıyorum, 2:Katılıyorum, 3:Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4:Katılmıyorum, 5:Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde puanlandırılmıştır.

#### **4.6.7. İş Tatmini Boyutu Ölçeği**

Araştırmada, kullanılan İş tatmini sorularını (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı Yüksek Lisans Tezi’ni hazırlayan öğretici Tolga SAYLAN. 2008) hazırlamıştır. Anket 10 sorudan meydana gelmektedir. Sorular 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.<sup>160</sup> Öğretici, ölçeğin geçerlik/güvenirlik düzeyini Cronbact Alfa katsayısını % 76,5 olarak belirlemiştir. Ölçek, Likert tipinde olup; “1:Tamamen Katılıyorum, 2:Katılıyorum, 3:Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4:Katılmıyorum, 5:Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde puanlandırılmıştır.

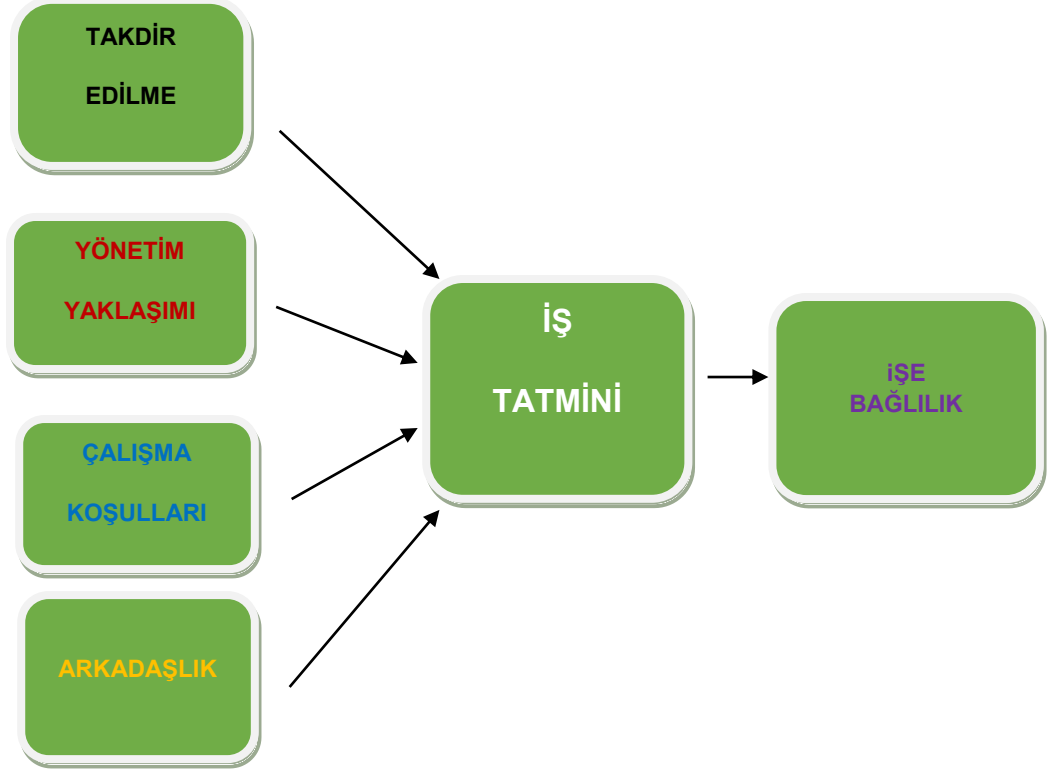
---

<sup>158</sup> Saylan.2008.a.g.e.s.91

<sup>159</sup> Saylan.2008.a.g.e.s.91

<sup>160</sup> Saylan.2008.a.g.e.s.91

#### 4.7. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ



Şekil 7- Araştırmanın Modeli

#### HİPOTEZLER

- 1.H1 İşe bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.
- 2.H1 Yönetim yaklaşımı ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.
- 3.H1 Çalışma koşulları ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.
- 4.H1 Takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.
- 5.H1 Arkadaşlık ortamı ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmanın hipotezleri, Literatürde yer alan araştırma hipotezlerinden esinlenilerek oluşturulmuştur. Örnek alınan bazı çalışmalar; **1.H1** GÜNER (2007)'in yaptığı "Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi" konulu araştırmadan çıkarımla<sup>161</sup> ve GÜVEN (2002)'in "Örgütsel tutumların çalışan davranışına etkisinin incelenmesi ve analizine yönelik bir çalışma" konulu araştırmadan çıkarımla<sup>162</sup> **2.H1** ATIŞ (2011)'in yaptığı "Bankacılık sektöründe hizmet kalitesinin çalışan memnuniyetine etkileri" konulu araştırmadan çıkarımla,<sup>163</sup> ve ATEŞ (2005)'in "Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri" konulu araştırmadan çıkarımla<sup>164</sup> **3.H1** BAKİ (2011)'nin yaptığı "Hastane Çalışma koşullarının alt işveren çalışanlarında oluşturduğu stres ve etkileri" konulu araştırmadan çıkarımla,<sup>165</sup> **4.H1** AKBAL (2010)'in yaptığı "Bankalarda uygulanan performans kriterlerinin, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik alan araştırması" konulu araştırmadan çıkarımla<sup>166</sup> ve ORHAN (2012)'in yaptığı "Bankacılık sektöründe duygusal zekâ ve yenilikçi iş davranışlarının iş tatmini üzerine etkileri" konulu araştırmadan çıkarımla,<sup>167</sup> **5.H1** SAYLAN (2008)'in yaptığı "Çalışanların iş tatminini belirlemeye yönelik bir alan araştırması" konulu araştırmadan çıkarımla<sup>168</sup> ve YILDIRIM (2006)'in "Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyon ve iş tatmini etkileyen faktörler" konulu araştırmadan çıkarımla,<sup>169</sup> araştırma hipotezleri elde edilmiştir.

#### 4.8. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ ANALİZLER

Araştırmada SPSS 19 analiz programı kullanılmış olup, Ölçeklendirilmiş Tüm sorular için ve Temel Boyutlar İçin Geçerlilik/Güvenilirlik Analizi yapılmıştır. 6 temel boyut için Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) testistatistiği uygulanmıştır. Tüm boyutlar için frekans dağılımı,

<sup>161</sup> Ahmet Reşat Güner."Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi" Akdeniz Üniversitesi, İşletme Anabilim dalı. Antalya.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.2007.s.75

<sup>162</sup> Güven.2002.a.g.e.s.73

<sup>163</sup> Ayşe Atış."Bankacılık sektöründe hizmet kalitesinin çalışan memnuniyetine etkileri."Dokuz Eylül Üniversitesi.Sosyal bilimler Enstitüsü.Çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri Ana bilim dalı.İzmir.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.2011.s.72

<sup>164</sup> Ateş.2005.a.g.e.s.77

<sup>165</sup> Sevinç Bakı."Hastane çalışma koşullarının Alt işveren çalışanlarında oluşturduğu stres ve etkileri" Denizli.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.2011.s.68

<sup>166</sup> Bilge Akbal."Bankalarda uygulanan performans değerlendirme kriterlerinin çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir alan araştırması" Atılım Üniversitesi,Sosyal bilimler Enstitüsü,Finansman bilim dalı. Ankara.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 2010.s.57

<sup>167</sup> Nazife Orhan. "Bankacılık sektöründe duygusal zekâ ve yenilikçi iş davranışlarının iş tatmini üzerine etkileri" Beykent Üniversitesi.Sosyal bilimler Enstitüsü.İşletme Anabilim dalı. Yüksek Lisans Tezi.2012.s.44

<sup>168</sup> Saylan.2008.a.g.e.s.87

<sup>169</sup> Yıldırım.2006.a.g.e.s.72



faktör analizi, İki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini ölçmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır.

#### 4.9. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırmada, Minnesota İş Tatmin ölçeğinden esinlenerek 5'li Likert ölçeği ile (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi'ni hazırlayan öğretici Tolga SAYLAN. 2008)<sup>170</sup> hazırlanmış özgün sorular kullanılmıştır.

#### 4.10. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

##### 4.10.1. Demografik Değişkenlerin Bulguları

Araştırmanın bulgularına ilk olarak demografik bulgulara yönelik sayısal ve yüzdesel dağılım sonuçları paylaşılmıştır.

**Tablo 10-** Banka Çalışanların Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Analizi

		CİNSİYET			
		Frekans	Yüzde	Geçerli	Kümülatif
Geçerli	ERKEK	71	46,5	46,5	46,5
	KADIN	82	53,5	53,5	100,0
	Toplam	153	100,0	100,0	

Örneklemin özelliğine göre; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, bankadaki hizmet süreniz, bankadaki göreviniz araştırma kapsamına alınan demografik değişkenlerdir. Tablo-10'da cinsiyet frekans dağılımında Erkek 71 kişi (%46,5) ve Kadın 82 kişi (%53,5) olduğu görülmektedir.

<sup>170</sup>Saylan.2008.a.g.e. s.139-140

**Tablo 11-** Banka Çalışanların Yaşlarına İlişkin Frekans Analizi

		<b>YAŞ DURUMU</b>			
		Frekans	Yüzde	Geçerli	Kümülatif
Geçerli	18-25	32	21	21	21
	26-35	67	43,8	43,8	43,8
	36-45	43	28,1	28,1	28,1
	46 ve üzeri	11	7,1	7,1	100
	Total	153	100,0	100,0	

Tablo-11’de banka çalışanlarının yaş frekans dağılımında; 18-25 yaş arası 32 kişi (%21), 26-35 yaş arası 67 kişi (%43,8),36-45 yaş arası 43 kişi (%28,1), 46 yaş ve üzeri 11 kişi (%7,1) olduğu görülmektedir.

**Tablo 12-** Banka Çalışanların Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Analizi

		<b>EĞİTİM DURUMU</b>			
		Frekans	Yüzde	Geçerli	Kümülatif
Geçerli	LİSE	6	3,9	3,9	3,9
	Y.OKUL	28	18,3	18,3	18,3
	ÜNİVERSİTE	115	75,2	75,2	75,2
	Y.LİSANS VE ÜZERİ	4	2,6	2,6	100
	Total	153	100,0	100,0	

Tablo-12’de banka çalışanlarının eğitim durumu frekans dağılımında Lise mezunu 6 kişi (%3,9), Yüksek okul mezunu 28 kişi (%18,3), Üniversite mezunu 115 kişi (%75,1), Yüksek lisans ve üzeri 4 kişi (%2,6) olduğu görülmektedir.

**Tablo 13-** Banka çalışanlarının Medeni Hâline İlişkin Frekans Analizi

		Frekans	Yüzde	Geçerli	Kümülatif
Geçerli	Bekar	57	37,2	37,2	37,2
	Evli	88	57,6	57,6	57,6
	Dul	8	5,2	5,2	100
	Total	153	100	100	

Tablo-13'de banka çalışanlarının medeni durumu frekans dağılımında Bekâr 57 kişi (%37,2), Evli 88 kişi (%57,6), Dul 8 kişi (%5,2) olduğu görülmektedir.

**Tablo 14-** Banka Çalışanlarının Bankadaki Hizmet Sürelerine İlişkin Frekans Analizi

		Frekans	Yüzde	Geçerli	Kümülatif
Geçerli	0-3 YIL	47	30,7	30,7	30,7
	4-6 YIL	48	31,4	31,4	31,4
	7-10 YIL	42	27,5	27,5	27,5
	11 YIL VE ÜZERİ	16	10,4	10,4	100
	Total	153	100,0	100,0	

Tablo-14'de banka çalışanlarının hizmet süreleri frekans dağılımında 0-3 yıl arası 47 kişi (%30,7), 4-6 yıl arası (%31,4) , 7-10 yıl arası 42 kişi (%27,5), 11 yıl ve üzeri 16 kişi (%10,4) olduğu görülmektedir.

**Tablo 15-** Banka Çalışanlarının Bankadaki Görevlerine İlişkin Frekans Analizi

**GÖREV DAĞILIMI**

		Frekans	Yüzde	Geçerli	Kümülatif
Geçerli	Op.işl.yet.yrd	47	30,7	30,7	30,7
	Op.işl.yetkili	15	9,8	9,8	9,8
	Bireysel satış	35	22,9	22,9	22,9
	Kobi satış	41	26,8	26,8	26,8
	Şube müdürü	15	9,8	9,8	100
	Total	153	100,0	100,0	

Tablo-15’de banka çalışanlarının bankadaki görevlerine ilişkin frekans dağılımı Op.işl.yet.yrd 47 kişi (%30,7), Op.işl.yetkili 15 kişi (%9,8), Bireysel satış 35 kişi (%22,9), Kobi satış 41 kişi (%26,8), Şube müdürü 15 kişi (%9,8) olduğu görülmektedir.

**4.10.2. Temel Boyutlar için Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Alan araştırmasında kullanılan 5’li Likert ölçeği ile puanlama yoluyla ölçülen anket soruları için geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Anket sorularının geçerliliği ve güvenilirliği için *Cronbach’s Alpha* test istatistiği kullanılmıştır. Cronbach Alfa katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme ölçütü;  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir şeklinde değerlendirilmiştir.<sup>171</sup>

Tablo, 16-17 no’lu tablolar Likert skalası ile ölçeklendirilerek ölçülmüş olan tüm sorular için geçerlilik ve güvenilirlik analizi test sonuçları verilmiştir.

<sup>171</sup> Kazım Özdamar, *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Eskisehir, Kaan Kitabevi, 2002 s.673

### 4.10.3. Ölçeklendirilmiş Tüm Sorular İçin Geçerlilik/Güvenilirlik Analizi Sonuçları(1)

**Tablo 16-** Ölçeklendirilmiş Tüm Sorular İçin Geçerlilik/Güvenilirlik Analizi Sonuçları(1)

Alt Ölçek Soruları	Cronbach Alpha
Yöneticilerim, işimizi nasıl yaptığımız konusunda görüş ve düşüncelerimizi alır	0.835
Yöneticilerim, yetki ve sorumluluğu astları ile paylaşır	0.831
Yöneticilerim, işyerindeki sorunlara çözüm bulur	0.825
Yöneticilerim, tekliflere ve eleştirilere açıktır	0.830
Yöneticilerim, inanç ve duygularımı dikkate alır	0.835
Yöneticilerim, kişisel ve işle ilgili problemlerimi dinler ve yardımcı olur	0.824
Yöneticilerim,bizleri işleri yapacak kişiler olarak değil insan olarak görür	0.829
Yöneticilerim, İşlerimizi yaparken insiyatif kullanmamıza izin verir	0.836
Yöneticilerim, tüm çalışanlara aynı şekilde davranır	0.830
Yöneticilerim, yaptığım işlere saygı duyar	0.834
İşimi yapabilmem için gerekli olan kaynak ve araçlara sahibim	0.772
İş yerimdeki kural ve politikalar işimi iyi yapmamı kolaylaştırıyor	0.759
Kapasiteme uygun iş yüküne sahibim	0.770
Sorumluluklarımı yetkilerimi ve benden tam olarak ne beklediğini biliyorum	0.768
İşimi gerektiği gibi yapabilmem için zamanım yeterlidir	0.765
Firmamda iş güvencesi yüksektir	0.756
Yıllık izin süresi yeterlidir	0.756
Firmamda ücret politikası yeterli ve adildir	0.764
Çalışma ortamımda iş güvenliği yeterlidir	0.771
Firmamın çalışma koşullarından genel olarak memnunum	0.767
Firmamın verdiği ücret motive olmamı sağlamaktadır	0.736
Firmam yıl sonu prim ve ikramiye vermektedir	0.742
Çalıştığım firma yiyecek, giyecek vb.ayni yardımlar yapmaktadır	0.732
Firmamda terfi edebilme imkânımız bulunmaktadır	0.732
Firmamın uyguladığı performans değerlendirme sistemi objektif kriterlere dayanmaktadır	0.735
Firmamın verdiği ek imkânların (otomobil, konaklama v.b.) yeterli olduğunu düşünmekteyim	0.750
Firmam ek tatil vb. Uygulamalarla başarılarımızı ödüllendirmektedir	0.744
Firmamda şahsım ve ailem adına düzenlenmiş sağlık sigortası bulunmaktadır	0.745
Firmamda bilgi ve eğitim seviyemizi artırmak için eğitim programları düzenlenmektedir	0.740
Yöneticim bana güven duymaktadır	0.736

**Tablo 17- Ölçeklendirilmiş Tüm Sorular İçin Geçerlilik/Güvenilirlik Analizi  
Sonuçları(2)**

Alt Ölçek Soruları	Cronbach Alpha
Kendimi bu işletmenin bir parçası olarak görüyorum	0.801
Yaptığım işi kendi işim gibi yapar ve benimserim	0.812
Tekrar işe girmem söz konusu olsa yine bu işi tercih ederdim	0.803
İşim bana toplumda saygın bir statü sağlamaktadır	0.808
Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmekten mutlu olurum	0.797
Ben iş yerindeki problemleri kendi problemim gibi görürüm	0.804
Bu iş yerine kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum	0.800
Bu iş yeri bağlılığı hak ediyor	0.796
Çalıştığım kurumdan dışarıda gururla bahsediyorum	0.802
Bu kurumu çalışacak ideal bir yer olarak bulurum ve başkalarımada tavsiye ederim	0.803
İş arkadaşlarım ile iyi bir çalışma ekibi olduğumuza inanıyorum	0.799
İş arkadaşlarım ve aileleri ile mesai dışında da vakit geçiriyor ve bundan zevk alıyorum	0.809
İş yerimde tüm arkadaşlarım birbirini destekliyor	0.805
İş arkadaşlarımız arasındaki uyumun işteki başarıyı ve motivasyonumu olumlu yönde etkiliyor	0.797
Örgüt içi iletişim son derece kuvvetlidir	0.801
İş arkadaşlarımla ortak çalışmalarda rahatım	0.796
İş arkadaşlarımla aynı ekipte çalışmaktan mutluyum	0.788
Bölümümde çalışanlar arasında iş paylaşımı ve yardımlaşma vardır	0.798
Çalışma arkadaşlarımla performansı tatmin edici düzeydedir	0.799
Bu ekibin bir bireyi olmaktan mutluluk duyuyorum	0.794
İş arkadaşlarım ile iyi bir çalışma ekibi olduğumuza inanıyorum	0.799
İşim bana güvenli bir gelecek sağlar	0.748
Yaptığım iş tüm bilgi, yetenek ve becerilerimi kullanma imkânı sağlar	0.746
İş yerine zevkle bir şeyler yapma arzusu içerisinde gelir, iş bitiminde başarı hissi duyarak ayrılırım	0.735
İşim bana kurum içinde ve kurumdışında prestij ve saygınlık kazandırır	0.728
İşimi severek yaparım	0.764
İşyerimde yükselme politikası adildir	0.747
İşimin bana sağladığı maddi imkânlardan çok memnunum	0.754
İşimin bana sağladığı sosyal imkânlardan çok memnunum	0.739
İşimde diğer bir çok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum	0.746
Mevcut işim beni genel olarak tatmin ediyor	0.750

<sup>172</sup> Kaynakça : Tolga Saylan.Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.2008.s.90-91

Tablo,16-17 incelendiğinde; ankette yer alan tüm ölçeklendirilmiş maddelerin Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) test istatistiği değerlerinin oldukça güvenilir veya yüksek derecede güvenilir sınır değerleri arasında yer aldığı görülmektedir.

<sup>172</sup>Saylan.2008.a.ge.s.90-91

#### 4.11. Yönetim Yaklaşımı Boyutu Frekans Dağılımları

**Tablo 18-** Yönetim Yaklaşımı Boyutu Frekans Dağılımları

	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>		<i>Katılmıyorum</i>		<i>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</i>		<i>Katılıyorum</i>		<i>Tamamen Katılıyorum</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Yöneticilerim, işimizi nasıl yaptığımız konusunda görüş ve düşüncelerimizi alır	6	3,9	21	13,7	57	37,3	57	37,3	12	20,8
Yöneticilerim, yetki ve sorumluluğu astları ile paylaşır	14	9,2	31	20,3	53	34,6	48	31,4	7	4,6
Yöneticilerim, iş yerindeki sorunlara çözüm bulur	7	4,6	41	26,8	53	34,6	43	28,1	9	5,9
Yöneticilerim, tekliflere ve eleştirilere açıktır	7	4,6	39	25,5	54	35,3	35	22,9	18	11,8
Yöneticilerim, inanç ve duygularımı dikkate alır	9	5,9	30	19,6	49	32	47	30,7	18	11,8
Yöneticilerim, kişisel ve işle ilgili problemlerimi dinler ve yardımcı olur	11	7,2	28	18,3	57	37,3	47	30,7	10	6,5
Yöneticilerim, bizleri işleri yapacak kişiler olarak değil insan olarak görür	15	9,8	30	19,6	52	34	43	28,1	13	8,5
Yöneticilerim, işlerimizi yaparken inisiyatif kullanmamıza izin verir	19	12,4	33	21,6	53	34,6	43	28,1	5	3,3
Yöneticilerim, tüm çalışanlara aynı şekilde davranır	20	13,1	31	20,3	56	36,6	38	24,8	8	5,2
Yöneticilerim, yaptığım işlere saygı duyar	11	7,2	27	17,6	56	36,6	45	29,4	14	9,2

Tablo 18'deki verilen bilgilere göre; ankete katılan çalışanlardan;

“Yöneticilerim, işimizi nasıl yaptığımız konusunda görüş ve düşüncelerimizi alır” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 6 kişi (%3,9), katılmıyorum diyen 21 kişi (%13,7), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 57 kişi (%37,3), katılıyorum diyen 57 kişi ve (%37,3) tamamen katılıyorum diyen 12 kişi (%20,8) vardır.

“Yöneticilerim, yetki ve sorumluluğu astları ile paylaşır” kesinlikle katılmıyorum diyen 14 kişi (%9,2), katılmıyorum diyen 31 kişi (%20,3), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 53 kişi (%34,6), katılıyorum diyen 48 kişi ve (%31,4) tamamen katılıyorum diyen 7 kişi (%4,6) vardır.

“Yöneticilerim, iş yerindeki sorunlara çözüm bulur” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 7 kişi (%4,6), katılmıyorum diyen 41 kişi (%26,8), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 53 kişi (%34,6), katılıyorum diyen 43 kişi ve (%28,1) tamamen katılıyorum diyen 9 kişi (%5,9) vardır.

“Yöneticilerim, tekliflere ve eleştirilere açıktır” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 7 kişi (%4,6), katılmıyorum diyen 39 kişi (%25,5), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 54 kişi (%35,3), katılıyorum diyen 35 kişi ve (%22,9) tamamen katılıyorum diyen 18 kişi (%11,8) vardır.

“Yöneticilerim, inanç ve duygularımı dikkate alır” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 9 kişi (%5,9), katılmıyorum diyen 30 kişi (%19,6), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 49 kişi (%32), katılıyorum diyen 47 kişi ve (%30,7) tamamen katılıyorum diyen 18 kişi (%11,8) vardır.

“Yöneticilerim, kişisel ve işle ilgili problemlerimi dinler ve yardımcı olur” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 11 kişi (%7,2), katılmıyorum diyen 28 kişi (%18,3), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 57 kişi (%37,3), katılıyorum diyen 47 kişi ve (%30,7) tamamen katılıyorum diyen 10 kişi (%6,5) vardır.

“Yöneticilerim, bizleri işleri yapacak kişiler olarak değil insan olarak görür” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 15 kişi (%9,8), katılmıyorum diyen 30 kişi (%19,6), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 52 kişi (%34), katılıyorum diyen 43 kişi ve (%28,1) tamamen katılıyorum diyen 13 kişi (%8,5) vardır.

“Yöneticilerim, işlerimizi yaparken inisiyatif kullanmamıza izin verir” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 19 kişi (%12,4), katılmıyorum diyen 33 kişi (%21,6), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 53 kişi (%34,6), katılıyorum diyen 43 kişi ve (%28,1) tamamen katılıyorum diyen 5 kişi (%3,3) vardır.

“Yöneticilerim, tüm çalışanlara aynı şekilde davranır” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 20 kişi (%13,1), katılmıyorum diyen 31 kişi (%20,3), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 56 kişi (%36,6), katılıyorum diyen 38 kişi ve (%24,8) tamamen katılıyorum diyen 8 kişi (%5,2) vardır.



“Yöneticilerim, yaptığım işlere saygı duyar” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 11 kişi (%7,2), Katılmıyorum diyen 27 kişi (%17,6), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 56 kişi (%36,6), katılıyorum diyen 45 kişi ve (%29,4) tamamen katılıyorum diyen 14 kişi (%9,2) vardır.

Yönetim yaklaşımı boyutunda, katılımcıların %25,7’sinin olumsuz cevap verdiği görülmüştür. Bu boyutta; “Yöneticilerim tüm çalışanlara aynı şekilde davranır” ve “Yöneticilerim, işlerimi yaparken inisiyatif kullanmamıza izin verir” soruları olumsuz cevap verenlerin oranının yüksek olduğu sorulardır.

Bu sonuçtan anlaşılacağı üzere; çalışanlar yöneticilerinin adil olmadığını ve işlerini yaparken kendilerine inisiyatif verilmediğini belirtmişlerdir.

#### 4.12. Çalışma Koşulları Boyutu Frekans Dağılımları

**Tablo 19- Çalışma Koşulları Boyutu Frekans Dağılımları**

	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>		<i>Katılmıyorum</i>		<i>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</i>		<i>Katılıyorum</i>		<i>Tamamen Katılıyorum</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
İşimi yapabilmem için gerekli olan kaynak ve araçlara sahibim	4	2,6	29	19	61	39,9	52	34	7	4,6
İş yerimdeki kural ve politikalar işimi iyi yapmamı kolaylaştırıyor	6	3,9	37	24,2	62	40,5	40	26,1	8	5,2
Kapasiteme uygun iş yüküne sahibim	12	7,8	43	28,1	54	35,3	35	22,9	9	5,9
Sorumluluklarımı yetkilerimi ve benden tam olarak ne beklendiğini biliyorum	11	7,2	28	18,3	54	35,3	40	26,1	20	13,1
İşimi gerektiği gibi yapabilmem için zamanı yeterlidir	15	9,8	42	27,5	59	38,6	29	19	8	5,2
Firmamda iş güvencesi yüksektir	20	13,1	32	20,9	59	38,6	29	19	13	8,5
Yıllık izin süresi yeterlidir	26	17	42	27,5	58	37,9	21	13,7	6	3,9
Firmamda ücret politikası yeterli ve adildir	29	19	39	25,5	49	32	32	20,9	4	2,6
Çalışma ortamında iş güvenliği yeterlidir	19	12,4	41	26,8	54	35,3	33	21,6	6	3,9
Firmamın çalışma koşullarından genel olarak memnunum	15	9,8	41	26,8	59	38,6	34	22,2	4	2,6

Tablo-19'daki bilgilere göre; ankete katılan çalışanlardan;

“İşimi yapabilmem için gerekli olan kaynak ve araçlara sahibim” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 4 kişi (%2,6), katılmıyorum diyen 29 kişi (%19), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 61 kişi (%39,9), katılıyorum diyen 52 kişi ve (%34) tamamen katılıyorum diyen 7 kişi (%4,6) vardır.

İşyerimdeki kural ve politikalar işimi iyi yapmamı kolaylaştırıyor” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 6 kişi (%3,9), katılmıyorum diyen 37 kişi (%24,2), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 62 kişi (%40,5), katılıyorum diyen 40 kişi ve (%26,1) tamamen katılıyorum diyen 8 kişi (%5,2) vardır.

“Kapasiteme uygun iş yüküne sahibim” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 12 kişi (%7,8), katılmıyorum diyen 43 kişi (%28,1), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 54 kişi (%35,3), katılıyorum diyen 35 kişi ve (%22,9) tamamen katılıyorum diyen 9 kişi (%5,9) vardır.

“Sorumluluklarımı yetkilerimi ve benden tam olarak ne beklediğini biliyorum” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 11 kişi (%7,2), katılmıyorum diyen 28 kişi (%18,3), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 54 kişi (%35,3), katılıyorum diyen 40 kişi ve (%26,1) tamamen katılıyorum diyen 20 kişi (%13,1) vardır.

“İşimi gerektiği gibi yapabilmem için zamanım yeterlidir” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 15 kişi (%9,8), katılmıyorum diyen 42 kişi (%27,5), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 59 kişi (%38,6), katılıyorum diyen 29 kişi ve (%19) tamamen katılıyorum diyen 8 kişi (%5,2) vardır.

“Firmamda iş güvencesi yüksektir” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 20 kişi (%13,1), katılmıyorum diyen 32 kişi (%20,9), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 59 kişi (%38,6), katılıyorum diyen 29 kişi ve (%19) tamamen katılıyorum diyen 13 kişi (%8,5) vardır.

“Yıllık izin süresi yeterlidir” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 26 kişi (%17), katılmıyorum diyen 42 kişi (%27,5), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 58 kişi (%37,9), katılıyorum diyen 21 kişi ve (%13,7) tamamen katılıyorum diyen 6 kişi (%3,9) vardır.

“Firmamda ücret politikası yeterli ve adildir” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 29 kişi (%19), katılmıyorum diyen 39 kişi (%25,5), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 49 kişi (%32), katılıyorum diyen 32 kişi ve (%20,9) tamamen katılıyorum diyen 4 kişi (%2,6) vardır.

“Çalışma ortamında iş güvenliği yeterlidir” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 19 kişi (%12,4), katılmıyorum diyen 41 kişi (%26,8), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 54 kişi (%35,3), katılıyorum diyen 33 kişi ve (%21,6) tamamen katılıyorum diyen 6 kişi (%3,9) vardır.

“Firmamın çalışma koşullarından genel olarak memnunuz” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 15 kişi (%9,8), katılmıyorum diyen 41 kişi (%26,8), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 59 kişi (%38,6), katılıyorum diyen 34 kişi ve (%22,2) tamamen katılıyorum diyen 4 kişi (%2,6) vardır. Çalışma koşulları boyutunda, katılımcıların %28,7’sinin olumsuz cevap verdiği görülmüştür. Bu boyutta; “firmamda ücret politikası yeterli ve adildir”, “firmamın çalışma koşullarından genel olarak memnunuz” ve “yıllık izin süresi yeterlidir” soruları olumsuz cevap verenlerin oranının yüksek olduğu sorulardır.

Firmada çalışanların genel olarak çalışma koşullarından memnun olmadıkları, firmanın ücret politikasını yetersiz ve adâletsiz olarak değerlendirdikleri ve yıllık izin sürelerini yetersiz buldukları dikkat çekmektedir. Özellikle ücret politikası konusundaki algılamaların ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi iş tatmininin sağlanması açısından son derece yüksek öneme sahiptir.

#### 4.13.Takdir Edilme (Ödüllendirilme–Motivasyon) Boyutu Frekans Dağılımları

**Tablo 20-** Takdir Edilme (Ödüllendirilme Motivasyon) Boyutu Frekans Dağılımları

	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>		<i>Katılmıyorum</i>		<i>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</i>		<i>Katılıyorum</i>		<i>Tamamen Katılıyorum</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Firmamın verdiği ücret motive olmamı sağlamaktadır	13	8,5	31	20,3	69	45,1	34	22,2	6	3,9
Firmam yıl sonu prim ve ikramiye vermektedir	13	8,5	30	19,6	54	35,3	45	29,4	11	7,2
Çalıştığım firma yiyecek,giyecek vb. Aynı yardımlar yapmaktadır	16	10,5	32	20,9	56	36,6	43	28,1	6	3,9
Firmamda terfi edebilme imkânımız bulunmaktadır	5	3,3	28	13,3	55	31,9	47	30,7	18	11,8
Firmamın uyguladığı performans değerlendirme sistemi objektif kriterlere dayanmaktadır	6	3,9	31	20,3	52	34	48	31,4	16	10,5
Firmamın verdiği ek imkânların (otomobil,konaklamav.b.) yeterli olduğunu düşünmekteyim	9	5,9	37	24,2	63	41,2	39	25,5	5	3,3
Firmam ek tatil vb.uygulamalarla başarılarımızı ödüllendirmektedir	11	7,2	36	23,5	61	39,9	34	22,2	11	7,2
Firmamda şahsım ve ailem adına düzenlenmiş sağlık sigortasıbulunmaktadır	8	5,2	26	17	45	29,4	57	37,3	16	10,5
Firmamda bilgi ve eğitim seviyemizi artırmak için eğitim programlarıdüzenlenmektedir	10	6,5	20	13,1	50	32,7	54	35,3	19	12,4
Yöneticim bana güven duymaktadır	10	6,5	24	15,7	56	36,6	55	35,9	8	5,2

Tablo-20'deki bilgilere göre; ankete katılan çalışanlardan;

“Firmamın verdiği ücret motive olmamı sağlamaktadır” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 13 kişi (%8,5), katılmıyorum diyen 31 kişi (%20,3), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 69 kişi (%45,11) katılıyorum diyen 34 kişi ve (%22,2) tamamen katılıyorum diyen 6 kişi (%3,9) vardır.

“Firmam yıl sonu prim ve ikramiye vermektedir” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 13 kişi (%8,5), katılmıyorum diyen 20 kişi (%19,6),ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 54 kişi (%35,3), katılıyorum diyen 45 kişi ve (%29,4) tamamen katılıyorum diyen 11 kişi (%7,2) vardır.

“Çalıştığım firma yiyecek, giyecek vb. aynı yardımlar yapmaktadır” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 16 kişi (%10,5), katılmıyorum diyen 32 kişi (%20,9), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 56 kişi (%36,6), katılıyorum diyen 43 kişi ve (%28,1) tamamen katılıyorum diyen 6 kişi (%3,9) vardır.

“Firmamda terfi edebilme imkânımız bulunmaktadır” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 5 kişi (%3,3), katılmıyorum diyen 28 kişi (%13,3), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 55 kişi (%31,9), katılıyorum diyen 47 kişi ve (%30,7) tamamen katılıyorum diyen 18 kişi (%11,8) vardır.

“Firmamın uyguladığı performans değerlendirme sistemi objektif kriterlere dayanmaktadır” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 6 kişi (%3,9), katılmıyorum diyen 21 kişi (%20,3), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 52 kişi (%34), katılıyorum diyen 48 kişi ve (%31,4) tamamen katılıyorum diyen 16 kişi (%10,5) vardır.

“Firmamın verdiği ek imkânların (otomobil, konaklama vb.) yeterli olduğunu düşünmekteyim” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 9 kişi (%5,9), katılmıyorum diyen 37 kişi (%24,2), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 63 kişi (%41,2), katılıyorum diyen 39 kişi ve (%25,5) tamamen katılıyorum diyen 5 kişi (%3,3) vardır.

“Firmam ek tatil vb. Uygulamalarla başarılarımızı ödüllendirmektedir” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 11 kişi (%7,2), katılmıyorum diyen 36 kişi (%23,5), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 61 kişi (%39,9), katılıyorum diyen 34 kişi ve (%22,2) tamamen katılıyorum diyen 11 kişi (%7,2) vardır.

“Firmamda şahsım ve ailem adına düzenlenmiş sağlık sigortası bulunmaktadır” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 8 kişi (%5,2), katılmıyorum diyen 26 kişi (%17), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 45 kişi (%29,4), katılıyorum diyen 57 kişi ve (%37,3) tamamen katılıyorum diyen 16 kişi (%10,5) vardır.

“Firmamda bilgi ve eğitim seviyemizi artırmak için eğitim programları düzenlenmektedir” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 10 kişi (%6,5), katılmıyorum diyen 20 kişi (%13,1), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 50 kişi (%32,7), katılıyorum diyen 54 kişi ve (%35,3) tamamen katılıyorum diyen 19 kişi (%12,4) vardır.

“Yöneticim bana güven duymaktadır” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 10 kişi (%6,5), katılmıyorum diyen 24 kişi (%15,7), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 56 kişi (%36,6), katılıyorum diyen 55 kişi ve (%35,9) tamamen katılıyorum diyen 8 kişi (%5,2) vardır.

Ödüllendirme ve takdir edilme konularının sorgulandığı sorulara, katılımcıların %45,2 oranında olumsuz cevap verdiği görülmüştür. Olumsuz cevap verilme oranının en yüksek olduğu boyut ödüllendirme ve takdiredilme boyutudur. Ödüllendirme boyutuna ilişkin hemen hemen tüm sorulara yetersizlik ifade eden cevaplar verilmiştir.

Olumsuz cevap verilme oranına göre sırasıyla; “firmam ek tatil vb. Uygulamalarla başarılarımızı ödüllendirmektedir”, “firmamın verdiği ücret motive olmamı sağlamaktadır”, “firmamın verdiği ek imkânların (otomobil, konaklama vb.) yeterli olduğunu düşünmekteyim” ve “çalıştığım firma yiyecek, giyecek vb. Aynı yardımlar yapmaktadır” sorularına katılımcıların %50'nin üzerinde bir oranla verdikleri olumsuz cevaplar, firmanın ilgili konular ile ilgili düzeltme yapması gerektiğini vurgulamaktadır.

#### 4.14. İşe Bağlılık Boyutu Frekans Dağılımları

Tablo 21- İşe Bağlılık Boyutu Frekans Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kendimi bu işletmenin bir parçası olarak görüyorum	5	3,3	24	15,7	62	40,5	53	34,6	9	5,9
Yaptığım işi kendi işim gibi yapar ve benimserim	11	7,2	22	14,4	52	34	47	30,7	21	13,7
Tekrar işe girmem söz konusu olsa yine bu işi tercih ederdim	13	8,5	28	18,3	56	36,6	38	24,8	18	11,8
İşim bana toplumda saygın bir statü sağlamaktadır	7	4,6	27	17,6	54	35,3	52	34	13	8,5
Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmekten mutlu olurum	8	5,2	34	22,2	61	39,9	40	26,1	10	6,5
Ben iş yerindeki problemleri kendi problemim gibi görürüm	6	3,9	17	11,1	63	41,2	54	35,3	13	8,5
Bu iş yerine kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum	6	3,9	30	19,6	59	38,6	47	30,7	11	7,2
Bu iş yeri bağlılığı hak ediyor	10	6,5	26	17	60	39,2	42	27,5	15	9,8
Çalıştığım kurumdan dışarıda gururla bahsediyorum	9	5,9	18	11,8	61	39,9	52	34	12	7,8
Bu kurumu çalışacak ideal bir yer olarak bulurum ve başkalarına da tavsiye ederim	7	4,6	18	11,8	64	41,8	52	34	12	7,8

Tablo-21'deki bilgilere göre; ankete katılan çalışanlardan;

“Kendimi bu işletmenin bir parçası olarak görüyorum” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 5 kişi (%3,3), katılmıyorum diyen 24 kişi (%15,7), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 62 kişi (%40,5), katılıyorum diyen 53 kişi ve (%34,6) tamamen katılıyorum diyen 9 kişi (%5,9) vardır.

“Yaptığım işi kendi işim gibi yapar ve benimserim” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 11 kişi (%7,2), katılmıyorum diyen 22 kişi (%14,4), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 52 kişi (%34), katılıyorum diyen 47 kişi ve (%30,7) tamamen katılıyorum diyen 21 kişi (%13,7) vardır.

“Tekrar işe girmem söz konusu olsa yine bu işi tercih ederdim” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 13 kişi (%8,5), katılmıyorum diyen 28 kişi (%18,3), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 56 kişi (%36,6), katılıyorum diyen 38 kişi ve (%24,8) tamamen katılıyorum diyen 18 kişi (%11,8) vardır.

“İşim bana toplumda saygın bir statü sağlamaktadır” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 7 kişi (%4,6), katılmıyorum diyen 27 kişi (%17,6), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 54 kişi (%35,3), katılıyorum diyen 52 kişi ve (%34) tamamen katılıyorum diyen 13 kişi (%8,5) vardır.

“Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmekten mutlu olurum” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 8 kişi (%5,2), katılmıyorum diyen 34 kişi (%22,2), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 61 kişi (%39,9), katılıyorum diyen 40 kişi ve (%26,1) tamamen katılıyorum diyen 10 kişi (%6,5) vardır.

“Ben iş yerindeki problemleri kendi problemim gibi görürüm” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 6 kişi (%3,9), katılmıyorum diyen 17 kişi (%11,1), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 54 kişi (%35,3), katılıyorum diyen 12 kişi ve (%8,5) tamamen katılıyorum diyen 8 kişi (%5,2) vardır.

“Bu iş yerine kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 6 kişi (%3,9), katılmıyorum diyen 30 kişi (%19,6), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 59 kişi (%38,6), katılıyorum diyen 47 kişi ve (%30,7) tamamen katılıyorum diyen 11 kişi (%7,2) vardır.

“Bu iş yeri bağlılığı hak ediyor” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 10 kişi (%6,5), katılmıyorum diyen 26 kişi (%17), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 60 kişi (%39,2), katılıyorum diyen 42 kişi ve (%27,5) tamamen katılıyorum diyen 15 kişi (%9,8) vardır.

“Çalıştığım kurumdan dışarıda gururla bahsediyorum” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 9 kişi (%5,9), katılmıyorum diyen 18 kişi (%11,8), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 61 kişi (%39,9), katılıyorum diyen 52 kişi ve (%34) tamamen katılıyorum diyen 12 kişi (%7,8) vardır.



“Bu kurumu çalışacak ideâl bir yer olarak bulurum ve başkalarına da tavsiye ederim” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 7 kişi (%4,6), katılmıyorum diyen 18 kişi (%11,8), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 64 kişi (%41,8), katılıyorum diyen 52 kişi ve (%34) tamamen katılıyorum diyen 12 kişi (%7,8) vardır.

İşe bağlılık veya diğer bir deyişle örgütsel bağlılık ile ilgili boyut sorularına verilen cevapların analizi, katılımcıların %23,7’sinin olumsuz cevap verdiğini göstermektedir.

Verilen ortalamalardan da anlaşılacağı gibi firma çalışanları genel anlamda işlerine ve örgüte bağlı kişilerdir. Özellikle; “yaptığım işi kendi işim gibi yapar ve benimserim”, “kendimi bu işletmenin bir parçası olarak görüyorum” ve “ben iş yerindeki problemleri kendi problemim gibi görürüm” sorularına ortalama %60’ın üzerinde katılımcı tarafından verilen olumlu cevaplar, çalışanların yaptıkları işi sevdiklerini, işlerine bağlı olduklarını ve kendilerini işletmenin bir parçası olarak gördüklerini güçlü istatistiki veriler ile göstermektedir. Bu boyutta olumsuz görülen tek konu “işim bana toplumda saygın bir statü sağlamaktadır” sorusuna verilen cevaplardan oluşmaktadır. Çalışanın sosyal hayatındaki statüsünü ve saygınlığını belirlemede önemli görülen mesleği ile ilgili etmenleri, ünvanı, çalışma koşulları ve gelir düzeyi olarak sıralayabiliriz. Bu etmenlerde iyileşme yapılması gerektiği gözükmektedir.

#### 4.15. Arkadaşlık Boyutu Soruları Frekans Dağılımları

Tablo 22- Arkadaşlık Boyutu Soruları Frekans Dağılımları

	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>		<i>Katılmıyorum</i>		<i>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</i>		<i>Katılıyorum</i>		<i>Tamamen Katılıyorum</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
İş arkadaşlarım ile iyi bir çalışma ekibi olduğumuza inanıyorum	3	2	12	7,8	53	34,6	67	43,8	18	11,8
İş arkadaşlarım ve aileleri ile mesai dışındada vakit geçiriyor ve bundan zevk alıyorum	8	5,2	16	10,5	56	36,6	59	38,6	14	9,2
İşyerimdetüm arkadaşlarımbirbirin idestekliyor	4	2,6	25	16,3	61	37,9	51	33,3	12	7,8
İş arkadaşlarımız arasındaki uyumun iş teki başarıyı ve motivasyonumu olumlu yönde etkiliyor	5	3,3	24	15,7	51	33,3	55	35,9	18	11,8
Örgüt içi iletişim son derece kuvvetlidir	8	5,2	15	9,8	52	34	59	38,6	19	12,4
İş arkadaşlarımla ortak çalışmalarda rahatım	7	4,6	19	12,4	47	30,7	57	37,3	23	15
İş arkadaşlarımla aynı ekipte çalışmaktan mutluyum	5	3,3	9	5,9	56	36,6	57	37,3	26	17
Bölümümde çalışanlar arasında iş paylaşımı ve yardımlaşma vardır	4	2,6	14	9,2	55	35,9	55	35,9	25	16,3
Çalışma arkadaşlarımla performansı tatmin edici düzeydedir	7	4,6	10	6,5	55	35,9	61	39,9	20	13,1
Bu ekibin bir bireyi olmaktan mutluluk duyuyorum	6	3,9	13	8,5	53	34,6	55	35,9	26	17

Tablo-22'deki bilgilere göre; ankete katılan çalışanlardan;

“İş arkadaşlarım ile iyi bir çalışma ekibi olduğumuza inanıyorum” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 3 kişi (%2), katılmıyorum diyen 12 kişi (%7,8), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 53 kişi (%34,6), katılıyorum diyen 67 kişi ve (%43,8) tamamen katılıyorum diyen 18 kişi (%11,8) vardır.

“İş arkadaşlarım ve aileleri ile mesai dışında da vakit geçiriyor ve bundan zevk alıyorum” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 8 kişi (%5,2), katılmıyorum diyen 16 kişi (%10,5), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 56 kişi (%36,6), katılıyorum diyen 59 kişi ve (%38,6) tamamen katılıyorum diyen 14 kişi (%9,2) vardır.

“İş yerimde tüm arkadaşlarım birbirini destekliyor” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 4 kişi (%2,6), katılmıyorum diyen 25 kişi (%16,3), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 61 kişi (%37,9), katılıyorum diyen 51 kişi ve (%33,3) tamamen katılıyorum diyen 12 kişi (%7,8) vardır.

“İş arkadaşlarımız arasındaki uyumun işteki başarıyı ve motivasyonumu olumlu yönde etkiliyor” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 5 kişi (%3,3), katılmıyorum diyen 24 kişi (%15,7), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 51 kişi (%33,3), katılıyorum diyen 55 kişi ve (%35,9) tamamen katılıyorum diyen 18 kişi (%11,8) vardır.

“Örgüt içi iletişim son derece kuvvetlidir” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 8 kişi (%5,2), katılmıyorum diyen 15 kişi (%9,8), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 52 kişi (%34), katılıyorum diyen 59 kişi ve (%38,6) tamamen katılıyorum diyen 19 kişi (%12,4) vardır.

“İş arkadaşlarımla ortak çalışmalarda rahatım” kesinlikle katılmıyorum diyen 7 kişi (%4,6), katılmıyorum diyen 19 kişi (%12,4), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 47 kişi (%30,7), katılıyorum diyen 57 kişi ve (%37,3) tamamen katılıyorum diyen 23 kişi (%15) vardır.

“İş arkadaşlarımla aynı ekipte çalışmaktan mutluyum” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 5 kişi (%3,3), katılmıyorum diyen 9 kişi (%5,9), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 56 kişi (%36,6), katılıyorum diyen 57 kişi ve (%37,3) tamamen katılıyorum diyen 26 kişi (%17) vardır.

“Bölümümde çalışanlar arasında iş paylaşımı ve yardımlaşma vardır” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 4 kişi (%2,6), katılmıyorum diyen 14 kişi (%9,2), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 55 kişi (%35,9), katılıyorum diyen 55 kişi ve (%35,9) tamamen katılıyorum diyen 25 kişi (%16,3) vardır.

“Çalışma arkadaşlarımla performansım tatmin edici düzeydedir” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 7 kişi (%4,6), katılmıyorum diyen 10 kişi (%6,5), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 55 kişi (%35,9), katılıyorum diyen 61 kişi ve (%39,9) tamamen katılıyorum diyen 20 kişi (%13,1) vardır.

“Bu ekibin bir bireyi olmaktan mutluluk duyuyorum” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 6 kişi (%3,9), katılmıyorum diyen 13 kişi (%8,5), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 53 kişi (%34,6), katılıyorum diyen 55 kişi ve (%35,9) tamamen katılıyorum diyen 26 kişi (%17) vardır.

Arkadaşlık ortamı boyutunda, katılımcıların %23' ünün olumsuz cevap verdiği görülmüştür. “İş yerimde tüm arkadaşlarım birbirini destekliyor” sorusu verilen olumsuz cevaplar ve “ bu ekibin bir bireyi olmaktan mutluluk duyuyorum” sorusuna verilen yüksek orana sahip olumlu cevaplar diğer sorulardan ayrılan sorular olarak dikkat çekiyor.

Bu sonuçlar ışığında, firma çalışanlarının genel olarak arkadaşlık ortamından memnun oldukları, ancak yardımlaşmak konusunda memnuniyetsizlik duydukları ifade edilebilir. Yapılan çalışmada iş tatminine en çok etki eden faktörlerden biri olarak gözüken arkadaşlık ortamının ve özellikle dikkat çeken yardımlaşma olgusunun geliştirilmesi konusunda yapılabilecek çalışmalar iş tatminini artırmak için önem taşımaktadır.

#### 4.16. İş Tatmini Boyutu Frekans Dağılımları

Tablo 23- İş Tatmini Boyutu Frekans Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
İşim bana güvenli bir gelecek sağlar	5	3,3	29	19	67	43,8	45	29,4	7	4,6
Yaptığım iş tüm bilgi, yetenek ve becerilerimi kullanma imkânı sağlar	12	7,8	23	15	64	41,8	44	28,8	10	6,5
İş yerine zevkle bir şeyler yapma arzusu içerisinde gelir, iş bitiminde başarı hissi duyarak ayrılırım	12	7,8	30	19,6	60	39,2	41	26,8	10	6,5
İşim bana kurum içinde ve kurum dışında prestij ve saygınlık kazandırır	6	3,9	38	24,8	50	32,7	48	31,4	11	7,2
İşimi severek yaparım	7	4,6	25	16,3	53	34,6	47	30,7	21	13,7
İş yerimde yükselme politikası adilidir	11	7,2	34	22,2	54	35,3	37	24,2	17	11,1
İşimin bana sağladığı maddi imkânlardan çok memnunum	15	9,8	33	21,6	66	43,1	29	19	10	6,5
İşimin bana sağladığı sosyal imkânlardan çok memnunum	17	11,1	27	17,6	57	37,3	41	26,8	11	7,2
İşimde diğer bir çok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum	13	8,5	29	19	60	39,2	41	26,8	10	6,5
Mevcut işim beni genel olarak tatmin ediyor	8	5,2	38	24,8	62	40,5	37	24,2	8	5,2

Tablo-23'deki bilgilere göre; ankete katılan çalışanlardan;

“İşim bana güvenli bir gelecek sağlar” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 5 kişi (%3,3), katılmıyorum diyen 29 kişi (%19), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 67 kişi (%43,8), katılıyorum diyen 45 kişi ve (%29,4) tamamen katılıyorum diyen 7 kişi (%4,6) vardır.

“Yaptığım iş tüm bilgi, yetenek ve becerilerimi kullanma imkânı sağlar” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 12 kişi (%7,8), katılmıyorum diyen 23 kişi (%15), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 64 kişi (%41,8), katılıyorum diyen 44 kişi ve (%28,8) tamamen katılıyorum diyen 10 kişi (%6,5) vardır.

“İş yerine zevkle bir şeyler yapma arzusu içerisinde gelir, iş bitiminde başarı hissi duyarak ayrılırım” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 12 kişi (%7,8), katılmıyorum diyen 30 kişi (%19,6), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 60 kişi (%39,2), katılıyorum diyen 41 kişi ve (%26,8) tamamen katılıyorum diyen 10 kişi (%6,5) vardır.

“İşim bana kurum içinde ve kurum dışında prestij ve saygınlık kazandırır” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 6 kişi (%3,9), katılmıyorum diyen 38 kişi (%24,8), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 50 kişi (%32,7), katılıyorum diyen 48 kişi ve (%31,4) tamamen katılıyorum diyen 11 kişi (%7,2) vardır.

“İşimi severek yaparım” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 7 kişi (%4,6), katılmıyorum diyen 25 kişi (%16,3), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 53 kişi (%34,6), katılıyorum diyen 47 kişi ve (%30,7) tamamen katılıyorum diyen 21 kişi (%13,7) vardır.

“İş yerimde yükselme politikası adildir” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 11 kişi (%7,2), katılmıyorum diyen 34 kişi (%22,2), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 54 kişi (%35,3), katılıyorum diyen 37 kişi ve (%24,2) tamamen katılıyorum diyen 17 kişi (%11,1) vardır.

“İşimin bana sağladığı maddi imkânlardan çok memnunum” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 15 kişi (%9,8), katılmıyorum diyen 33 kişi (%21,6), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 66 kişi (%43,1), katılıyorum diyen 29 kişi ve (%19) tamamen katılıyorum diyen 10 kişi (%6,5) vardır.

“İşimin bana sağladığı sosyal imkânlardan çok memnunum” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 17 kişi (%11,1), katılmıyorum diyen 27 kişi (%17,6), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 57 kişi (%37,3), katılıyorum diyen 41 kişi ve (%26,8) tamamen katılıyorum diyen 11 kişi (%7,2) vardır.

“İşimde diğer bir çok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 13 kişi (%8,5), katılmıyorum diyen 29 kişi (%19), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 60 kişi (%39,2), katılıyorum diyen 41 kişi ve (%26,8) tamamen katılıyorum diyen 10 kişi (%6,5) vardır.

“Mevcut işim beni genel olarak tatmin ediyor” görüşüne, kesinlikle katılmıyorum diyen 8 kişi (%5,2), katılmıyorum diyen 38 kişi (%24,8), ne katılıyorum ne katılmıyorum diyen 62 kişi (%40,5), katılıyorum diyen 37 kişi ve (%24,2) tamamen katılıyorum diyen 8 kişi (%5,2) vardır.

Araştırmanın temelini oluşturan ve tespit edilen etkenleri kullanarak geliştirmeyi düşündüğümüz iş tatmini boyutuna ilişkin sorulara verilen cevaplar, katılımcıların ortalama %31,9'unun olumsuz, %44,6'sının ise olumlu cevap verdiğini göstermektedir. Özellikle, “işimin bana sağladığı maddi imkânlardan çok memnunum”, “işimin bana sağladığı sosyal imkânlardan çok memnunum”, “iş yerimde yükselme politikası adildir”, “işimde diğer bir çok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum” ve “mevcut işim beni genel olarak tatmin ediyor” sorularına verilen yüksek oranlı olumsuz cevaplar dikkat çekidir.

Analiz sonuçlarıda göstermektedir ki; uygulama yapılan banka çalışanlarının iş tatmini yeterli düzeyde değildir. Çalışanların ancak %44,6'sı işlerinden tatmin oluyor gözükmektedirler. Özellikle verilen olumsuz cevaplar maddi ve sosyal imkânların yetersizliğini ve iş yerinde yükselme politikasının adil olmadığını vurgulamaktadır. “Mevcut işim beni genel olarak tatmin ediyor” sorusuna %30'un üzerinde katılımcının verdiği olumsuz cevap, önlem alınmasını ve çalışanların iş tatminlerinin geliştirilmesi için çalışma yapılmasını gerekli kılıyor.

#### 4.17. Temel Boyutlar İçin Faktör Analizi

Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi, bir faktörleştirme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları ortaya çıkarmaya da değişkenlerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır.<sup>173</sup>

Faktör analizi uygulanırken dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Bunlar;

**Örnekleme Büyüklüğü:** Küçük örneklemelerden hesaplanan korelasyon katsayıları daha az güvenilir olma eğilimindedir. Örnekleme büyüklüğünün korelasyonun güvenilirliğini sağlayacak kadar büyük olması önemlidir. Örneklemden elde edilen verilerin yeterliliğinin saptanması için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmaktadır. Kaiser bulunan değeri 1'e yaklaştıkça mükemmel, 0.50'nin altında ise kabul edilemez (0.90'larda mükemmel, 0.80'lerde çok iyi, 0.70'lerde iyi, 0.60'larda vasat ve 0.50'lerde kötü) olduğunu belirtmektedir.

**Normallik:** Faktör analizinde yığındaki dağılımın normal olması gerekmektedir. Bu varsayım, bütün değişkenler ve değişkenlerin bütün doğrusal kombinasyonları içindir. Verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği Bartlett testi ile test edilmektedir. Bartlett testi sonucu ne kadar yüksek ise anlamlı olma olasılığı o kadar yüksektir.

**Doğrusallık:** Değişkenlerin her bir çifti ve değişkenlerle faktörler arasındaki ilişkinin doğrusal olması gerekmektedir.<sup>174</sup> Faktör analizinde değişkenlerin bir boyutu belirleyebilmesi için değişkenler arası korelasyon değerlerinin yüksek olması gerekmektedir. Bundan dolayı bu çalışmada en düşük korelasyon değeri 0.5 olarak alınmıştır. Faktör analizi yönteminde; yukarıda belirtildiği gibi analizde kullanılan değişkenlerin normal dağılıma sahip olması gereklidir. Çalışmada kullanılan veriler, anket verileridir. Bu verilerin normal dağılıma yakın bir dağılım gösterip göstermediğini sınamak için Bartlett testi kullanılmıştır. Bartlett testinde,  $H_0$  : Evren korelasyon matrisi

---

<sup>173</sup>Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimciler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara , Pegem A Yayıncılık 2002.s.117

<sup>174</sup> Ezel Tavşancıl, *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım 2002.s.50-51



birim matristir şeklindeki H0 hipotezi red edilemez ise faktör analizinin kullanılması uygun değildir.<sup>175</sup>

**Tablo 24-** Tüm Boyutlar İçin Bartlett Test Sonuçları Tablosu

	Ki-kare( $\chi^2$ ) Test İstatistiği	Anlamlılık(P)
Yönetim Yaklaşımı Boyutu	816.084	0.000
Çalışma Koşulları Boyutu	588.107	0.000
Takdir Edilme(Ödüllendirilme-Motivasyon) Boyutu	498.180	0.000
İşe Bağlılık Boyutu	729.224	0.000
Arkadaşlık Boyutu	743.675	0.000
İş Tatmini Boyutu	553.448	0.000

\*Yapılan analizde tüm boyutlar için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde H<sub>0</sub> hipotezi red edilerek normallik varsayımının sağlandığı görülmüştür.

Örneklem büyüklüğünün yeterliliğini test etmek içinde Kaiser Meyer-Ohlin (KMO) testi yapılmıştır. KMO ölçütü, 0.90–1.00 arasında “mükemmel”, 0.80–0.89 arasında “çok iyi”, 0.70–0.79 arasında “iyi”, 0.60–0.69 arasında “orta”, 0.50–0.59 arasında “zayıf” ve 0.50’in altında olduğunda kabul edilemezdir.<sup>176</sup>

**Tablo 25-** Tüm Boyutlar İçin KMO Test Sonuçları Tablosu

	KMO İstatistik Değeri
Yönetim Yaklaşımı Boyutu	0.927
Çalışma Koşulları Boyutu	0.855
Takdir Edilme (Ödüllendirilme - Motivasyon) Boyutu	0.839
İşe Bağlılık Boyutu	0.857
Arkadaşlık Boyutu	0.919
İş Tatmini Boyutu	0.881

Tüm boyutlar için hesaplanan KMO ölçütü; Yönetim Yaklaşımı ve Arkadaşlık boyutunun “Mükemmel” diğer boyutların örneklem büyüklüğünün yeterliliği “Çok İyi” düzeyde bulunmuştur.

<sup>175</sup> Aziz Akgül, *Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri/ SPSS Uygulamaları*, Ankara, Mustafa Kitapevi / Gülüm Kitapevi, 1997.s.580

<sup>176</sup> Aziz Çevik ve Osman Çevik, *İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Ankara, Mustafa Kitapevi, 2.Baskı, 2005.s.428

Analizde kullanılan değişkenlerin boyut ölçme niteliklerini belirlemek amacıyla değişkenler, faktör analizine tabi tutulmuşlardır. Analiz de temel bileşenler yöntemi kullanılmıştır. Literatürde özdeğeri bir den büyük olan değişkenler, faktör olarak adlandırılmaktadır. Her faktör tarafından açıklanan toplam varyansın değerleri hesaplanmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir.

**Tablo 26-** Yönetim Yaklaşımı Boyutu (Total Variance Explained)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
S1	6,144	61,442	61,442	6,144	61,442	61,442
S2	,766	7,661	69,102			
S3	,616	6,162	75,264			
S4	,510	5,095	80,359			
S5	,472	4,718	85,077			
S6	,373	3,731	88,809			
S7	,341	3,406	92,215			
S8	,300	3,002	95,217			
S9	,251	2,513	97,730			
S10	,227	2,270	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tablo 26- Yönetim Yaklaşımı Boyutu Faktör Analizi**

Yönetim Yaklaşımı Boyutu Soruları	Faktör Ortalama	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha
Yöneticilerim, işimizi nasıl yapacağımız konusunda görüş ve düşüncelerimizi alır.	2,918	,663	0,929
Yöneticilerim, yetki ve sorumluluğu astları ile paylaşır.		,532	
Yöneticilerim,iş yerindeki sorunlara çözüm bulur.		,669	
Yöneticilerim, tekliflere ve eleştiriye açıktır.		,588	
Yöneticilerim, inanç ve duygularımı dikkate alır.		,702	
Yöneticilerimiz, kişisel ve işle ilgili problemlerimi dinler ve yardımcı olur.		,614	
Yöneticilerim, bizleri işleri yapacak kişiler olarak değil insan olarak görür.		,590	
Yöneticilerim, işlerimizi yayarken inisiyatif kullanmamıza izin verir.		,580	
Yöneticilerim tüm çalışanlara aynı şekilde davranır.		,611	
Yöneticilerim, yaptığım işlere saygı duyar.		,596	
<b>Eigen Value (özdeğer)</b>		6.630	
<b>Açıklanan Varyans</b>		66.303	
<b>Skewness</b>		0,176	
<b>Kurtosis</b>		-0,531	
<b>Toplam Açıklanan Varyans: 66,303</b>			
<b>KMO Değeri: 0,927</b>			

Tablo-26'daki faktör analizi bulgularına göre; faktör için açıklanan toplam varyans oranı %66,303'dür. Aynı zamanda faktör öz değerleri gerekli olan 1 değerinden önemli derecede yüksek görülmektedir. Bunların yanında verilerin faktör bazında normal dağılıma uyup uymadığı da çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerine bakılarak ifade edilebilir durumdadır. Bu değerlere bakıldığında faktör için çarpıklık ve basıklık değerinin +-3 aralığında olduğu görülmektedir. Bu değerler Kalaycı

(2005)'ya göre;<sup>177</sup> veri setinin normal dağıtıma uygun olduğu varsayılmalıdır. Bu yüzden ortalama değerler üzerinden de yorumlama yapılabilir. Araştırmadaki örneklem sayısı da bu dağılıma uygunluk açısından Kaiser-Meyer-Ohlin (KMO) değeri 0,927'dir. Çevik'e göre; "Mükemmel" düzeydedir.<sup>178</sup> Yönetim yaklaşımı faktörüne, katılımcıların verdikleri ortalama değer 2,918'dir. Yönetim yaklaşımı faktör analizinde son olarak ölçeğin güvenilirliği açısından Cronbach Alpha değerleri incelenmiştir. Tablo-26'da görüldüğü üzere yönetim yaklaşımı faktörünün güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha değeri 0,929'dur. Bu değerler Kalaycı (2005)'ya göre;<sup>179</sup> "oldukça yüksek güvenilir" düzeylerdir. Böylece yönetim yaklaşımı ile ilgili maddelerin ilgili faktöre doğru bir şekilde dağıldığı ve ölçeğin yapısal geçerliliği varsayımının doğrulandığı yorumu yapılabilir. Yönetim yaklaşımı, örneklem bağlamında geçerliliği ve güvenilirliği yeterli düzeyde ve parametrik testlere uygun halde olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 27- Çalışma Koşulları Boyutu (Total Variance Explained)**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,494	44,939	44,939	4,494	44,939	44,939	3,055	30,547	30,547
2	1,242	12,418	57,358	1,242	12,418	57,358	2,681	26,810	57,358
3	,914	9,145	66,502						
4	,697	6,968	73,470						
5	,611	6,111	79,581						
6	,521	5,209	84,790						
7	,498	4,976	89,766						
8	,373	3,732	93,498						
9	,366	3,664	97,162						
10	,284	2,838	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

<sup>177</sup> Şeref Kalaycı , *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara,2005. s.322

<sup>178</sup> Çevik ve Çevik.2005.s.428

<sup>179</sup> Kalaycı.2005.a.g.e.s.322

**Tablo 27- Çalışma Koşulları Boyutu Faktör Analizi**

<b>Çalışma Koşulları Boyutu Soruları</b>	<b>Faktör Ortalaması</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
İşimi yapabilmem için gerekli olan kaynak ve araçlara sahibim.	3,112	,672	0,859
İş yerimdeki kural ve politikalar işimi iyi yapmamı kolaylaştırıyor.		,598	
Kapasiteme uygun iş yüküne sahibim.		,547	
Sorumluluklarımı, yetkilerimi ve benden tam olarak ne beklediğini biliyorum.		,419	
İşimi gerektiği gibi yapabilmem için zamanım yeterlidir.		,498	
Firmamda iş güvencesi yüksektir.		,482	
Yıllık izin süresi yeterlidir.		,697	
Firmamın ücret politikası yeterli ve adildir.		,607	
Çalışma ortamımda iş güvenliği yeterlidir.		,607	
Firmamın çalışma koşullarından genel olarak memmunum.		,608	
<b>Eigen Value (özdeğer)</b>	5,736		
<b>Açıklanan Varyans</b>	57,358		
<b>Skewness</b>	0,031		
<b>Kurtosis</b>	-0,532		
<b>Toplam Açıklanan Varyans: 57,358</b>			
<b>KMO Değeri: 0,855</b>			

Tablo-27'deki faktör analizi bulgularına göre; faktörler için açıklanan toplam varyans oranı %57,358'dir. Aynı zamanda faktör öz değerleri gerekli olan 1 değerinden önemli derecede yüksek görülmektedir. Bunların yanında verilerin faktör bazında normal dağılıma uyup uymadığı da çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerine bakılarak ifade edilebilir durumdadır. Bu değerlere bakıldığında faktör için çarpıklık ve basıklık değerinin +-3 aralığında olduğu görülmektedir. Bu değerler Kalaycı (2005)'ya göre;<sup>180</sup> veri setinin normal dağıtıma uygun olduğu varsayılmalıdır. Bu yüzden ortalama değerler üzerinden de yorumlama yapılabilir. Araştırmadaki örneklem sayısı da bu dağılıma uygunluk açısından Kaiser-Meyer-Ohlin (KMO) değeri 0,855'dir. Çevik'e

<sup>180</sup> Kalaycı. 2005.a.g.e.s.322

göre,<sup>181</sup> “Çok iyi” düzeydedir. Çalışma koşulları yaklaşımı faktörlerine, katılımcıların verdikleri ortalama değer 3,112’dir. Çalışma koşulları yaklaşımı faktör analizinde son olarak ölçeğin güvenilirliği açısından Cronbach Alpha değerleri incelenmiştir. Tablo-27’de görüldüğü üzere Çalışma koşulları yaklaşımı faktörünün güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha değeri 0,859’dur. Bu değerler Kalaycı (2005)’ya göre,<sup>182</sup> “oldukça yüksek güvenilir” düzeylerdir. Böylece Çalışma koşulları yaklaşımı ile ilgili maddelerin ilgili faktörlere doğru bir şekilde dağıldığı ve ölçeğin yapısal geçerliliği varsayımının doğrulandığı yorumu yapılabilir. Çalışma koşulları yaklaşımı, örneklem bağlamında geçerliliği ve güvenilirliği yeterli düzeyde ve parametrik testlere uygun halde olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 28- Ödüllendirme-Motivasyon Yaklaşımı Boyutu (Total Variance Explained)**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	4,182	41,824	41,824	4,182	41,824	41,824	2,800	28,001
2	1,179	11,794	53,619	1,179	11,794	53,619	2,369	23,686	51,687
3	1,027	10,269	63,888	1,027	10,269	63,888	1,220	12,201	63,888
4	,850	8,503	72,391						
5	,625	6,255	78,646						
6	,531	5,311	83,957						
7	,459	4,588	88,544						
8	,442	4,418	92,963						
9	,409	4,087	97,050						
10	,295	2,950	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

<sup>181</sup> Çevik ve Çevik.2005.s.428

<sup>182</sup> Kalaycı. 2005.a.g.e.s.322

**Tablo 28- Ödüllendirme-Motivasyon Yaklaşımı Boyutu Faktör Analizi**

<b>Ödüllendirme-Motivasyon Yaklaşımı Boyutu Soruları</b>	<b>Faktör Ortalaması</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
Firmamın verdiği ücret motive olmamı sağlamaktadır.	2,875	,712	0,836
Firmam yılsonu prim ve ikramiye vermektedir.		,616	
Çalıştığım firma yiyecek, giyecek vb.(ayni yardım) yapmaktadır.		,566	
Firmamda terfi edebilme imkanımız bulunmaktadır.		,728	
Firmamın uyguladığı performans değerlendirme sistemi objektif kriterlere dayanmaktadır.		,495	
Firmamın verdiği ek imkanların(otomobil,konaklama vb.)yeterli olduğunu düşünmekteyim.		,834	
Firmam ek tatil vb.uygulamalarla başarılarımızı ödüllendirmektedir.		,481	
Firmamda şahsım ve ailem adına düzenlenmiş sağlık sigortası bulunmaktadır.		,689	
Firmamda bilgi ve eğitim seviyemizi artırmak için eğitim programları düzenlenmektedir.		,677	
Yöneticim bana güven duymaktadır.		,592	
<b>Eigen Value (özdeğer)</b>	6,388		
<b>Açıklanan Varyans</b>	63,388		
<b>Skewness</b>	0,218		
<b>Kurtosis</b>	-0,467		
<b>Toplam Açıklanan Varyans: 63,388</b>			
<b>KMO Değeri: 0,839</b>			

Tablo-28'deki faktör analizi bulgularına göre; faktörler için açıklanan toplam varyans oranı %63,388'dir. Aynı zamanda faktör öz değerleri gerekli olan 1 değerinden önemli derecede yüksek görülmektedir. Bunların yanında verilerin faktör bazında normal dağılıma uyup uymadığı da çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerine

bakılarak ifade edilebilir durumdadır. Bu değerlere bakıldığında faktör için çarpıklık ve basıklık değerinin +-3 aralığında olduğu görülmektedir. Bu değerler Kalaycı (2005)'ya göre;<sup>183</sup> veri setinin normal dağıtıma uygun olduğu varsayılmalıdır. Bu yüzden ortalama değerler üzerinden de yorumlama yapılabilir. Araştırmadaki örneklem sayısı da bu dağılıma uygunluk açısından Kaiser-Meyer-Ohlin (KMO) değeri 0,839'dur. Çevik'e göre;<sup>184</sup> "Çok iyi" düzeydedir. Ödüllendirme-Motivasyon yaklaşımı faktörüne, katılımcıların verdikleri ortalama değer 2,875'dir. Ödüllendirme-Motivasyon yaklaşımı faktör analizinde son olarak ölçeğin güvenilirliği açısından Cronbach Alpha değerleri incelenmiştir. Tablo-28'de görüldüğü üzere yönetim yaklaşımı faktörünün güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha değeri 0,836'dır. Bu değerler Kalaycı (2005)'ya göre "oldukça yüksek güvenilir" düzeylerdir.<sup>185</sup> Böylece yönetim yaklaşımı ile ilgili maddelerin ilgili faktöre doğru bir şekilde dağıldığı ve ölçeğin yapısal geçerliliği varsayımının doğrulandığı yorumu yapılabilir. Ödüllendirme-Motivasyon yaklaşımı, örneklem bağlamında geçerliliği ve güvenilirliği yeterli düzeyde ve parametrik testlere uygun halde olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 29- İşe Bağlılık Boyutu (Total Variance Explained)**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	4,699	46,988	46,988	4,699	46,988	46,988	3,281	32,811
2	1,071	10,713	57,700	1,071	10,713	57,700	2,489	24,889	57,700
3	,863	8,626	66,327						
4	,695	6,955	73,281						
5	,650	6,499	79,780						
6	,516	5,158	84,938						
7	,459	4,594	89,532						
8	,419	4,192	93,724						
9	,393	3,927	97,651						
10	,235	2,349	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

<sup>183</sup> Kalaycı. 2005.a.g.e.s.322

<sup>184</sup> Çevik ve Çevik.2005.s.428

<sup>185</sup> Kalaycı. 2005.a.g.e.s.322



**Tablo 29- İŒe Bağlılık Boyutu Faktör Analizi**

<b>İŒe Bağlılık Boyutu Soruları</b>	<b>Faktör Ortalaması</b>	<b>Faktör Yüklere</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
Kendimi bu iŒletmenin bir parçası olarak görüyorum.	2,786	,332	0,868
Yaptığım iŒi kendi iŒim gibi yapar ve benimserim.		,670	
Tekrar iŒe girmem sözkonusu olsa yine bu iŒi tercih ederdim.		,417	
İŒim bana toplumda saygın bir statü sağlamakta.		,533	
Kariyerimin geri kalan kısmını bu Œirkette geçirmekten mutlu olurum.		,596	
Ben iŒyerindeki problemleri kendi problemim gibi görürürüm..		,700	
Bu iŒyerine kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.		,605	
Bu iŒyeri bağlılığı hak ediyor.		,630	
ÇalıŒtığım kurumdan dıŒarıda gururla bahsediyorum.		,457	
Bu kurumu çalıŒacak ideal bir yer olarak bulurum ve baŒkalarınada tavsiye ederim.		,510	
<b>Eigen Value (özdeğer)</b>	5,770		
<b>Açıklanan Varyans</b>	57,700		
<b>Skewness</b>	0,496		
<b>Kurtosis</b>	1,715		
<b>Toplam Açıklanan Varyans: 57,700</b>			
<b>KMO Değeri: 0,857</b>			

Tablo-29'daki faktör analizi bulgularına göre; faktörler için açıklanan toplam varyans oranı %57,700'dür. Aynı zamanda faktörlerin öz değerleri gerekli olan 1 değerinden önemli derecede yüksek görölmektedir. Bunların yanında verilerin faktör bazında normal dağılıma uyup uymadığı da çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerine bakılarak ifâde edilebilir durumdadır. Bu değerlere bakıldığında faktör için çarpıklık ve basıklık değerinin +-3 aralığında olduğu görölmektedir. Bu değerler Kalaycı

(2005)'ya göre;<sup>186</sup> veri setinin normal dağıtımına uygun olduğu varsayılmalıdır. Bu yüzden ortalama değerler üzerinden de yorumlama yapılabilir. Araştırmadaki örneklem sayısı da bu dağılıma uygunluk açısından Kaiser-Meyer-Ohlin (KMO) değeri 0,857'dir. Çevik'e göre;<sup>187</sup> "Çok iyi" düzeydedir. İşe bağlılık yaklaşımı faktörüne, katılımcıların verdikleri ortalama değer 2,786'dır. İşe bağlılık yaklaşımı faktör analizinde son olarak ölçeğin güvenilirliği açısından Cronbach Alpha değerleri incelenmiştir. Tablo-29'da görüldüğü üzere yönetim yaklaşımı faktörünün güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha değeri 0,868'dir. Bu değerler Kalaycı (2005)'ya göre "oldukça yüksek güvenilir" düzeylerdir. Böylece İşe bağlılık yaklaşımı ile ilgili maddelerin ilgili faktöre doğru bir şekilde dağıldığı ve ölçeğin yapısal geçerliliği varsayımının doğrulandığı yorumu yapılabilir. İşe bağlılık yaklaşımı, örneklem bağlamında geçerliliği ve güvenilirliği yeterli düzeyde ve parametrik testlere uygun halde olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 30- Arkadaşlık Boyutu (Total Variance Explained)**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,523	55,230	55,230	5,523	55,230	55,230
2	,852	8,518	63,748			
3	,728	7,281	71,030			
4	,607	6,071	77,101			
5	,484	4,838	81,939			
6	,448	4,481	86,420			
7	,394	3,943	90,363			
8	,366	3,663	94,026			
9	,328	3,280	97,306			
10	,269	2,694	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

<sup>186</sup> Şeref Kalaycı. 2005.a.g.e.s.322

<sup>187</sup> Aziz Çevik ve Osman Çevik.2005.s.428

**Tablo 30-** Arkadaşlık Boyutu Faktör Analizi

Arkadaşlık Boyutu Soruları	Faktör Ortalama	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha
İş arkadaşlarım ile iyi bir çalışma ekibi olduğumuza inanıyorum.	2,538	,465	0,909
İş arkadaşlarım ve aileleri ile mesai dışında da vakit geçiriyor ve bundan zevk alıyorum.		,555	
İş yerimde tüm arkadaşlarım birbirini destekliyor.		,421	
İş arkadaşlarımız arasındaki uyumun işteki başarıma ve motivasyonumu olumlu etkilediğini düşünüyorum.		,552	
Örgüt içi iletişim son derece kuvvetlidir.		,459	
İş arkadaşlarımla ortak çalışmalarda rahatım.		,629	
İş arkadaşlarımla aynı ekipte çalışmaktan mutluyum.		,600	
Bölümümde çalışanlar arasında iş paylaşımı ve yardımlaşma vardır.		,548	
Çalışma arkadaşlarımla performansı tatmin edici düzeydedir.		,627	
Bu ekibin bir bireyi olmaktan mutluluk duyuyorum.		,667	
<b>Eigen Value (özdeğer)</b>	5,523		
<b>Açıklanan Varyans</b>	55,230		
<b>Skewness</b>	0,413		
<b>Kurtosis</b>	0,067		
<b>Toplam Açıklanan Varyans: 55,230</b>			
<b>KMO Değeri: 0,919</b>			

Tablo-30'daki faktör analizi bulgularına göre; faktör için açıklanan toplam varyans oranı %55,230'dur. Aynı zamanda faktör öz değerleri gerekli olan 1 değerinden önemli derecede yüksek görülmektedir. Bunların yanında verilerin faktör bazında normal dağılıma uyup uymadığı da çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerine bakılarak ifade edilebilir durumdadır. Bu değerlere bakıldığında faktör için çarpıklık ve basıklık değerinin +-3 aralığında olduğu görülmektedir. Bu değerler Kalaycı (2005)'ya

göre,<sup>188</sup> veri setinin normal dağıtıma uygun olduğu varsayılmalıdır. Bu yüzden ortalama değerler üzerinden de yorumlama yapılabilir. Araştırmadaki örneklem sayısı da bu dağılıma uygunluk açısından Kaiser-Meyer-Ohlin (KMO) değeri 0,919'dur. Çevik'e göre,<sup>189</sup> "Mükemmel" düzeydedir. Arkadaşlık boyutu faktörüne, katılımcıların verdikleri ortalama değer 2,538'dir. Arkadaşlık boyutu faktör analizinde son olarak ölçeğin güvenilirliği açısından Cronbach Alpha değerleri incelenmiştir. Tablo-30'da görüldüğü üzere Arkadaşlık boyutu faktörünün güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha değeri 0,909'dur. Bu değerler Kalaycı (2005)'ya göre "oldukça yüksek güvenilir" düzeylerdir. Böylece yönetim yaklaşımı ile ilgili maddelerin ilgili faktöre doğru bir şekilde dağıldığı ve ölçeğin yapısal geçerliliği varsayımının doğrulandığı yorumu yapılabilir. Arkadaşlık boyutunun örneklem bağlamında geçerliliği ve güvenilirliği yeterli düzeyde ve parametrik testlere uygun halde olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 31- İş Tatmini Boyutu (Total Variance Explained)**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,952	49,518	49,518	4,952	49,518	49,518	3,448	34,482	34,482
2	1,099	10,985	60,503	1,099	10,985	60,503	2,602	26,021	60,503
3	,835	8,353	68,856						
4	,666	6,658	75,514						
5	,613	6,127	81,642						
6	,532	5,323	86,964						
7	,385	3,850	90,814						
8	,339	3,387	94,201						
9	,316	3,160	97,361						
10	,264	2,639	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

<sup>188</sup> Kalaycı. 2005.a.g.e.s.322

<sup>189</sup> Çevik ve Çevik.2005.s.428

**Tablo 31- İş Tatmini Boyutu Faktör Analizi**

<b>İş Tatmini Boyutu Soruları</b>	<b>Faktör Ortalama</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
İşim bana güvenli bir gelecek sağlar.	2,92	,407	0,886
Yaptığım iş tüm bilgi yetenek ve becerilerimi kullanma imkanı sağlar.		,701	
İş yerine zevkle bir şeyler yapma arzusu içinde gelir iş bitiminde başarı hissederim.		,685	
İşim bana kurum içinde ve kurum dışında prestij ve saygınlık kazandırır.		,591	
İşimi severek yaparım.		,474	
İş yerimde yükselme politikası adildir.		,606	
İşimin bana sağladığı maddi imkânlardan çok memnunum.		,682	
İşimin bana sağladığı sosyal imkânlardan çok memnunum.		,675	
İşimde diğer bir çok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.		,603	
Mevcut işim beni genel olarak tatmin ediyor.		,625	
<b>Eigen Value (özdeğer)</b>	6,051		
<b>Açıklanan Varyans</b>	60,503		
<b>Skewness</b>	0,128		
<b>Kurtosis</b>	-0,403		
<b>Toplam Açıklanan Varyans: 60,503</b>			
<b>KMO Değeri: 0,881</b>			

Tablo-31'deki faktör analizi bulgularına göre; faktörler için açıklanan toplam varyans oranı %60,503'dür. Aynı zamanda faktörler öz değerleri gerekli olan 1 değerinden önemli derecede yüksek görülmektedir. Bunların yanında verilerin faktör bazında normal dağılıma uyup uymadığı da çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerine bakılarak ifade edilebilir durumdadır. Bu değerlere bakıldığında faktör için çarpıklık ve basıklık değerinin +-3 aralığında olduğu görülmektedir. Bu değerler Kalaycı (2005)'ya göre;<sup>190</sup> veri setinin normal dağıtıma uygun olduğu varsayılmalıdır. Bu yüzden ortalama değerler üzerinden de yorumlama yapılabilir. Araştırmadaki örneklem sayısı

<sup>190</sup> Kalaycı. 2005.a.g.e.s.322

da bu dağılıma uygunluk açısından Kaiser-Meyer-Ohlin (KMO) değeri 0,881'dir. Çevik'e göre;<sup>191</sup> "Çok iyi" düzeydedir. İş tatmini yaklaşımı faktörüne, katılımcıların verdikleri ortalama değer 2,92'dir. İş tatmini yaklaşımı faktör analizinde son olarak ölçeğin güvenilirliği açısından Cronbach Alpha değerleri incelenmiştir. Tablo-31'de görüldüğü üzere yönetim yaklaşımı faktörünün güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha değeri 0,886'dır. Bu değerler Kalaycı (2005)'ya göre "oldukça yüksek güvenilir" düzeylerdir. Böylece İş tatmini yaklaşımı ile ilgili maddelerin ilgili faktöre doğru bir şekilde dağıldığı ve yapısal geçerliliği varsayımının doğrulandığı yorumu yapılabilir. İş tatmini yaklaşımı, örneklem bağlamında geçerliliği ve güvenilirliği yeterli düzeyde ve parametrik testlere uygun halde olduğu belirlenmiştir.

#### **4.18. Temel Boyutlar Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi**

Araştırmanın bu aşamasında temel boyut değişkenleri arasındaki ilişkiyi ölçmek için Pearson korelasyon analizi yapılacaktır. Pearson korelasyon analizi için aşağıdaki hipotezler kullanılacaktır:

H<sub>0</sub>: Boyutu ile...Boyutu Arasındaki Korelasyon İstatistiksel olarak anlamsızdır.

H<sub>1</sub>: Boyutu ile....Boyutu Arasındaki Korelasyon İstatistiksel olarak anlamlıdır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda Anlamlılık Düzeyi (P)< Tablo Değeri(α)= 0,05 tablo değerinden küçük ise H<sub>1</sub> hipotezi Kabul edilmiştir. Yani boyutlar arasındaki korelasyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır sonucuna ulaşılmıştır. Aksi halde Anlamlılık Düzeyi (P)>Tablo Değeri(α)=0,05 tablo değerinden büyük ise H<sub>0</sub> hipotezi Kabul edilmiştir. Yani boyutlar arasındaki korelasyon kat sayısı istatistiksel olarak anlamsızdır sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo-32'deki korelasyon analizinde, puanlama sistemine ters yönlü bağlantı kurularak aşağıdaki verilere ulaşılmıştır.

---

<sup>191</sup>Çevik ve Çevik.2005.s.428

#### 4.18. Temel Boyutlar Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi

**Tablo 32-** Temel Boyutlar Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi

		Yönetim yaklaşımı	Çalışma koşulları	Takdir Edilme	İşe Bağlılık	Arkadaşlık	İş Tatmini
Yönetim Yaklaşımı	Pearson Correlation	1	,671**	,550**	,564**	,425**	,505**
	Sig. (2- tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	153	153	153	153	153	153
Çalışma Koşulları	Pearson Correlation	,671**	1	,563**	,700**	,359**	,675**
	Sig. (2- tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	153	153	153	153	153	153
Takdir Edilme	Pearson Correlation	,550**	,563**	1	,613**	,450**	,541**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	153	153	153	153	153	153
İşe Bağlılık	Pearson Correlation	,564**	,700**	,613**	1	,319**	,623**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	153	153	153	153	153	153
Arkadaşlık	Pearson Correlation	,425**	,359**	,450**	,319**	1	,371**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	153	153	153	153	153	153
İş Tatmini	Pearson Correlation	,505**	,675**	,541**	,623**	,371**	1
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	153	153	153	153	153	153

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

Tablo-32'deki, Korelasyon Analiz sonuçlarına göre; İş tatmini ile en çok ilişkide olan Çalışma Koşullarıdır. Tüm değişkenlerin, İş tatmini ile pozitif ve anlamlı bir ilişki

içerisinde olduğu görülmektedir. Tüm değişkenler için;  $p= 0,00 < 0,05$  ilişki derecesi çok güçlüdür. Değişkenler sırası ile aşağıda yer almaktadır.

Çalışma Koşulları için;  $r=0,675$ ,  $r^2=0,45$  olduğundan %45 ilişkilidir.

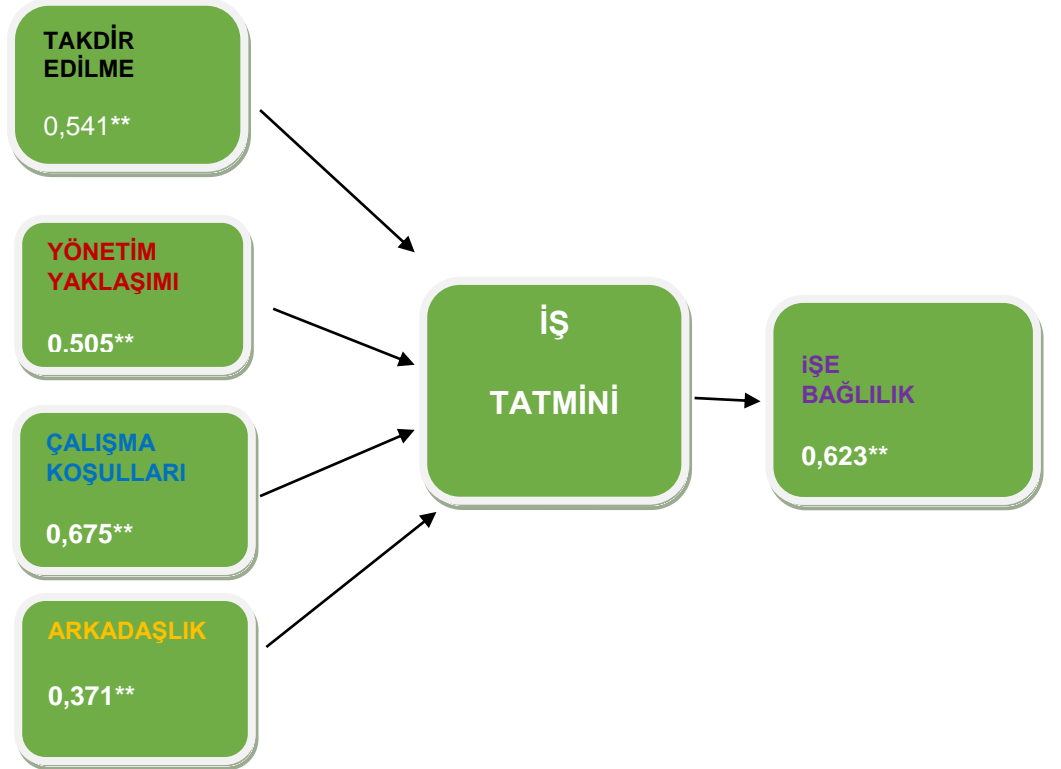
İşe Bağlılık için;  $r=0,623$ ,  $r^2=0,38$  olduğundan %38 ilişkilidir.

Takdir Edilme için;  $r=0,541$ ,  $r^2=0,29$  olduğundan %29 ilişkilidir.

Yönetim Yaklaşımı için;  $r=0,505$ ,  $r^2=0,25$  olduğundan %25 ilişkilidir.

Arkadaşlık için;  $r=0,371$ ,  $r^2=0,13$  olduğundan %13 ilişkilidir.

Analiz sonucunda; Çalışma Koşullarının İş tatmini ile ilişki derecesinin, %45, İşe bağlılık ile İş tatmini arasında ilişki derecesinin, %38, Takdir edilme ile İş tatmini arasında ilişki derecesinin %29, Yönetim yaklaşımı ile İş tatmini arasında ilişki derecesinin %25, Arkadaşlık ve İş tatmini arasında ilişki derecesinin %13 olduğu ortaya çıkmıştır.



\*\*0.001 (%99 güvenilirlik) seviyesinde anlamlılığı ifade eder.

**Şekil-8** Bulgular Sonrası Araştırma Modeli



#### 4.19. Hipotez Testlerine İlişkin Sonuçlar

**Tablo-33** Hipotez Testlerine Yönelik Analiz Sonuçlarının Tablo Olarak Gösterilmesi

HİPOTEZ NO.	HİPOTEZ	KABUL/RED
1.H1	İşe bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
2.H1	Yönetim yaklaşımı ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
3.H1	Çalışma koşulları ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
4.H1	Takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
5.H1	Arkadaşlık ortamı ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL

## SONUÇ

Son elli yıllık dönemde insan kaynağı faktörüne ilişkin yoğun araştırmalar yapılmış ve özellikle 2000'li yıllardan itibaren işletme için en önemli faktörün insan kaynağı olduğu daha açık bir şekilde ortaya çıkmıştır. Tüm üretim faktörlerini etkin ve verimli bir şekilde kullanmak insan'ın görevidir. Bu görevi üst yönetimle birlikte, iş görenle aynı ortamda çalışan, onlarla birebir ilişki içerisinde bulunan çalışan kadrolarda bulunanlar yerine getirmelidir. İşi yapan insanın doğru yönlendirilmesi, başka bir ifade ile daha verimli ve etkin çalışmaya yönlendirilmesi işletme yöneticilerinin sağlayabileceği bir sonuçtur.

Günümüzün yoğun rekabet koşulları, işletmelerin çalışanlarının en etkin ve verimli şekilde çalışmalarına imkân sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk çalışanların iş tatminlerine verilmesi gereken önemi artırmaktadır. İşletmeler önceden belirlenmiş hedef ve amaçlarına ancak yüksek iş tatminine sahip çalışanlar ile ulaşabilirler. Bundan dolayı, işletmeler çalışanların iş tatminlerini etkileyen faktörleri belirlemek ve iyileştirmek zorundadır.

Amasya ilindeki banka şubelerinde çalışanlar üzerinde yapılan bu araştırma da çalışanın iş tatminini etkileyen faktörler ve bu faktörler ile iş tatmini arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

Araştırma, Amasya ili banka şube çalışanlarına 6 temel boyut altında Likert skalası kullanılarak ölçeklendirilmiş 10'ar sorudan oluşan toplam 60 soruluk anket çalışması uygulanmıştır. Anket sorularının geçerliliği ve güvenilirliğinin tespiti için Cronbach's Alpha test istatistiği kullanılmış, hem temel boyut için hemde tüm sorular için yapılan detaylı analizde tüm soruların ve 6 temel boyutun oldukça veya yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda yapılan analizlerde; araştırmaya konu olan hipotezlerin tamamının doğru olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlara göre; iş tatmini ile işe bağlılık, yönetim yaklaşımı, çalışma koşulları, takdir edilme (ödüllendirme) ve arkadaşlık ortamı arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkiler detaylandırıldığında, İş tatminini ile arasında en güçlü ilişki olan boyutların çalışma koşulları, bu ilişkileri işe bağlılık, takdir edilme ve yönetim yaklaşımı boyutunun takip ettiği en zayıf ilişkiye ise arkadaşlık boyutunun sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

iş tatminini etkileyen faktörler önem sırasına göre; çalışma koşulları, İşe bağlılık, takdir edilme, yönetim yaklaşımı ve arkadaşlık olarak belirlenmiştir. Araştırma yapılan banka çalışanlarına tüm boyutları ile sonuçlar ele alındığında aşağıdaki sonuçlara dikkat çekilmesi gerekli görülmüştür;

Yönetim yaklaşımı boyutunda, katılımcıların ortalama %35'inin boyut soruları karşısında kararsız kaldığı, ortalama %28'inin olumsuz cevap verdiği, ortalama %37'sinin ise olumlu cevap verdiği görülmüştür. Bu boyutta; "Yöneticilerim, iş yerindeki sorunlara çözüm bulur" ve "Yöneticilerim, teklif ve eleştirilere açıktır" soruları olumsuz cevap verenlerin oranının yüksek olduğu sorulardır.

Bu sonuçtan anlaşılacağı üzere; çalışanlar yöneticilerinin iş yerindeki sorunlara çözüm bulamadığını ve yöneticilerinin tekliflere ve eleştirilere açık olmadığını belirtmişlerdir. Bu boyut iş tatminine ikinci sırada az katkısı olan boyut olmasına rağmen düzeltilmesi gereken hususlar içerdiği açıktır.

Çalışma koşulları boyutunda, katılımcıların ortalama %37,2'si boyut soruları karşısında kararsız olduğunu belirtmiştir. Boyut sorularına ortalama %34,2'sinin olumsuz cevap verdiği, ortalama %28,38'inin ise olumlu cevap verdiği görülmüştür. Bu boyutta; "Kapasiteme uygun iş yüküne sahibim", "işimi gerektiği gibi yapabilmem için zamanım yeterlidir" ve "yıllık izin süresi yeterlidir" soruları olumsuz cevap verenlerin oranının yüksek olduğu sorulardır.

Banka çalışanlarının genel olarak çalışma koşullarından memnun olmadıkları, firmanın ücret politikasını yetersiz ve adaletsiz olarak değerlendirdikleri ve yıllık izin sürelerini yetersiz buldukları dikkat çekmektedir. Ücret politikası konusundaki algılamaların ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi iş tatmininin sağlanması açısından son derece yüksek öneme sahiptir.

Çalışma koşullarının iş tatmini üzerinde en yüksek ilişkiye sahip faktör olarak tespit edilmiştir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi iş gücü devir hızının düşmesine sebep olacak, iş tatminini sağlayacak ve verimliliği artıracaktır. Özellikle, kapasiteye uygun iş yükü, işin yapılabilmesi için gerekli zaman, ücret politikası çalışan motivasyonu açısından son derece önemlidir.

Temel boyutlardan, ödüllendirme ve takdir edilme konularının sorgulandığı sorulara, katılımcıların %36,27'sine ne katılıyorum nede katılmıyorum şeklinde kararsız olduklarını ifade eden cevaplar vermişlerdir. Boyut sorularına ortalama %25,39'sinin olumsuz cevap verdiği, ortalama %38,34' ünün ise olumlu cevap verdiği görülmüştür.

Olumsuz cevap verilme oranına göre sırasıyla; "Firmamın verdiği ek imkânların (otomobil, konaklama vb.) yeterli olduğunu düşünmekteyim", "firmam ek tatil vb. Uygulamalarla başarılarımızı ödüllendirmektedir", "çalıştığım firma yiyecek, giyecek vb. aynı yardımlar yapmaktadır", "firmamın verdiği ücret motive olmamı sağlamaktadır", sorularına katılımcıların verdikleri olumsuz cevaplar, firmanın ilgili konular ile ilgili düzeltme yapması gerektiğini vurgulamaktadır.

Banka çalışanlarına ödüllendirme ve takdir edilme konularına çok önem verilmediği görülmektedir. Normal ücret dışında otomobil, konaklama, ek ücret, ek tatil gibi motivatörler kullanılmalıdır.

Ödüllendirme ve takdir edilme başarılı uygulamaların sürekliliğini ve başarı düzeyinin artmasını sağlamaktadır. İşe bağlılık ile ilgili boyut sorularına verilen cevapların analizi, katılımcıların ortalama %38,7'sinin kararsız kaldığını, %21,31'inin olumsuz cevap verdiği ve %39,99'unun olumlu cevap verdiği göstermektedir.

Verilen ortalamalardan da anlaşılacağı gibi banka çalışanları genel anlamda işlerine ve işe bağlı kişilerdir. Özellikle; "yaptığım işi kendi işim gibi yapar ve benimserim", "ben iş yerindeki problemleri kendi problemim gibi görürüm" ve "işim bana toplumda saygın bir statü sağlamaktadır" sorularına olumlu cevaplar, çalışanların yaptıkları işi sevdiklerini, işlerine bağlı olduklarını güçlü istatistiki veriler ile göstermektedir. Bu boyutta olumsuz görülen tek konu "Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmekten mutlu olurum" sorusuna verilen cevaplardan oluşmaktadır.

Arkadaşlık ortamı boyutunda, katılımcıların ortalama %35,1'inin boyut soruları karşısında kararsız kaldığı, ortalama %13,99'ünün olumsuz cevap verdiği, ortalama %50,91'inin ise olumlu cevap verdiği görülmüştür. "İş arkadaşlarım ile iyi bir çalışma ekibi olduğumuza inanıyorum", "iş arkadaşlarımın performansı tatmin edici düzeyde" ile "iş arkadaşlarımla aynı ekipte çalışmaktan mutluyum" sorularına verilen olumlu cevaplar dikkat çekiyor.

Bu sonuçlar ışığında, banka çalışanlarının genel olarak arkadaşlık ortamından memnun oldukları ancak yardımlaşma konusunda memnuniyetsizlik duydukları ifade edilebilir. Yapılan çalışmada iş tatminine en az etki eden faktörlerden biri olarak gözüken arkadaşlık ortamının ve özellikle dikkat çeken yardımlaşma olgusunun geliştirilmesi konusunda yapılabilecek çalışmalar iş tatminini artırmak için önem taşımaktadır.

Arkadaşlık ortamının geliştirilmesi ve çalışanlar arasında sosyal ilişkiler gelişmesini sağlamak, iş tatmini açısından son derece önemlidir. Şirket kuruluş günü, yıl dönümleri, doğum günleri, yıl başı bayram vb. kutlamalar, şirket yemekleri ve tüm çalışanların bir araya geldiği diğer organizasyonlar düzenlenerek, çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkisinin ve sosyal yapının gelişmesi sağlanmalıdır.

Araştırmanın temelini oluşturan ve tespit edilen etkenleri kullanarak geliştirmeyi düşündüğümüz iş tatmini boyutuna ilişkin sorulara verilen cevaplar, katılımcıların ortalama %38,75'inin kararsız kaldığını, %26,91'unun olumsuz, %34,34'ünün ise olumlu cevap verdiğini göstermektedir. Özellikle, "İşimin bana sağladığı maddi imkânlardan çok memnunum", "işimin bana sağladığı sosyal imkânlardan çok memnunum", "İşimde diğer bir çok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum", sorularına verilen yüksek oranlı olumsuz cevaplar dikkat çekicidir.

Analiz sonuçları da göstermektedir ki; uygulama yapılan banka çalışanlarının iş tatmini yeterli düzeyde değildir. Çalışanların ancak %34,34'ünün işlerinden tatmin oluyor gözükmektedir. Özellikle verilen olumsuz cevaplar maddi ve sosyal imkânların yetersizliği "Mevcut işim beni genel olarak tatmin ediyor" sorusuna %30 katılımcının verdiği olumsuz cevap, önlem alınmasını ve çalışanların iş tatminlerinin geliştirilmesi için çalışma yapılmasını gerekli kılıyor.

Araştırma'nın teorik bölümlerinde bahsedildiği gibi, insan kaynağının etkin ve verimli bir şekilde kullanılması, günümüz işletmelerinin çözmesi gereken önemli bir problemdir. İş tatmininin sağlanması başta verimlilik üzerindeki olumlu etkisi olmak üzere bir çok konuda işletmelere yarar sağlamaktadır. Genel olarak rekabet gücünün artırılması için, insan kaynağının verimli ve etkin kullanılması gerekmektedir.

Araştırmada tespit edilen, iş tatminini etkileyen tüm faktörler, önem sırasına göre ele alınmalı ve belirtilen olumsuz noktaların düzeltilmesi için çalışma yapılmalıdır.

Olumsuz noktaların düzeltilmesi, iş tatmini seviyesinde olumlu gelişmelere sebep olacak ve iş tatmini seviyesindeki artış, çalışan performansını ve verimliliğini artıracaktır. İş yerlerinin, çalışma koşulları iyileştirilmeli, çalışanlar arasında iyi bir arkadaşlık ortamı tesis edilmeli ve çalışanların işlerinde takdir edilmeleri sağlanmalıdır.

Araştırmada, ekonomik ve diğer kısıtlar sebebi ile Amasya merkez ilçesindeki şubelerde uygulama yapılmıştır. Konu ile ilgili araştırma yapacak kişilere; daha geniş bir alanda uygulama yapmalarını, alınacak sonuçlar üzerinde verimli sonuçların ortaya çıkmasına neden olacağını belirtmek isterim.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

ADAMS John. *Toward and Usderstanding of İnequity*. Journal of Applied Psychology.1963.

AKGÜL Aziz. *Tıbbi Arastırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri/ SPSS Uygulamaları*, Ankara, Mustafa Kitapevi / Gülüm Kitapevi.1997.

AKGÜN Halil, CAN Ahmet ve KAVUNCU Şahin, *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara, 2.Basım, Siyasal Kitapevi.1991.

AKYÜREK Beste, *Bankacılık Sektöründe Risk Odaklı İç Denetim Sistemi*, Y.Y.L.T, T.C Ankara Üniversitesi S.B.E, Ankara.2006.

BALAY Refik. *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınları, Ankara.2000.

BAŞARAN Ethem İbrahim. *Yönetimde insan ilişkileri-Yönetmel Davranış*. Ankara. Aydın Web Tesisleri.1998.

BAŞARAN Ethem İbrahim .*Örgütsel Davranış*, Kadioğlu Matbaası, Ankara.1991.

BENNETT Roger. *Organizational Behavior*. London: Second Edition,M&E Handbokk Series,Pitman Publishing.1994.

BOYETT H.Joseph and HENRY P.Conn, *Workplace:2000 The Revolution Reshaping American Business*, New York, Dulton-Penguin Group Publishing.1991.

BÖLÜKTEPE Fatih, *Kamu Örgütlerinde İş tatmini*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum.1993.

BRUCE R, OCAFEE Paul J.*Champagne, Organizational Behaviour, A.Manager's View*, St.Poul , West Publishing Company.1987.

BÜYÜKÖZTÜRK Şener. *Sosyal Bilimciler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara , Pegem A Yayıncılık Tic. Ltd.şti.2002.

CAN Halil .*Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: 2.basım Siyasal Kitapevi.1991.

ÇİVİ Halil. *Türkiye'de Bankacılık TeoriUygulama ve Sonuçları*, Ankara, Cumhuriyet Üniversitesi Yardımcı Ders Kitabı Yayın No:1.1985.

DAVİS K. W.John.*Organizational Behavior Human Behavior at Work*. Newyork: McGraw-Hill.1998.

DEMİR Nevzat. *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*,Türkmen Kitapevi, İstanbul.2007.

EĞİLMEZ Mahfi, KUMCU Ercan. *Ekonomi Politikası Teorisi ve Türkiye Uygulaması*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 12. Basım. 2008.

ERGEN Alev. *İş Doyumunun Belirleyicileri olarak Beklenti-Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri*, Turgay Ergun, Eskisehir, *Yönetim Psikolojisi II*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları. 1981.

EROĞLU Ömer, *Para Teorisi ve Politikası Ders Notları*, Isparta, SDU Yayın No 50, 2004.

EVENS Leslie Minor, H. L. *Working with People : A Human Relation Guide*. U.S.A: Richard D. Irwin Inc. Press. 1997.

GIDDENS Anthony. *Sosyoloji*. Ankara: Haz: Hüseyin Özel, Cemal Güzel. 2000.

GREENBERG Jerald and ROBERT Baron A. *Behavior In Organizations : Understanding And Managing The Human Side Of Work*. Fifth Edition, Prentice-Hall International. 1995.

G. MORRHEAD and GRIFFIN R.M. *Organizational Behavior*. Boston: 2. Baskı, Houghton Mifflin Company. 1988.

KALAYCI Şeref. *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

J., R. B. *Champagne, Organizational Behaviour, A Manager's View*. West Publishing Company. 1987.

JUDGE A. Timoty, H. C. *Job Satisfaction Reserarch And Pratices Industrial And Organizational Psycholog*. C.L COOPER and E.A LOCKE Bloccwll Publishers Ltd. U.K. 2000.

LEVİTAN S.A, JONSTON W.B. *Work is Here to stay*. Alas: Olympus Publications Company. 1973.

LAWLER, E. A. *The Effect of Performance on Job/Statifaction*. New York: Industrial Relations. 1996.

LOCKE A. Edwin. *The Nature and Causes of Job Saticfaction*. Chiago: Dunette M.D , Handbook of Industrial and Organizational Psychology. 1976.

MACMİLLIAN, H. William. *Contemporary Dictionary*. İstanbul: ABC Tanıtım Basım Evi. 1998.

MASLOW A. (1992). *A Teory Of Human Motivation*. New york: Penguin Books, 1970, F. LUTHANS *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill, ORGAN D.W, HAMNER W.C. 1992.

MILES Raymond E, *Theories Of Management: Implications For Organizational Behavior And Development*, New York, McGraw Hill Book Co. 1975.

MC CORMICK, E. D. *Industrial Psychology*. New Jersey: Prentice Hall. 1980.



- NACAR Yaşar. *Katılım Bankaları ve Finansal Çözümler*. İstanbul: Ticaret Odası.2007.
- ÖRNEK Şahin. *Turizm işletmelerinde Örgütsel Bağlılık, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu, Marmara Kitabevi.2009.
- ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem. *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: 2001.
- PARASIZ İlker. *Para Banka ve Finansal Piyasalar*. Bursa: Altıncı baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları.1970.
- PARASIZ İlker. *Modern Bankacılık Teorisi ve Uygulama*. İstanbul: Seçkin Dağıtım.2000
- PARASIZ İlker. *Para Banka ve Finansal Piyasalar*. Ezgi Kitabevi Yayınları,7.baskı.2000
- R. A. Jerald. *Behavior in Organizations Understanding&Managing the Human Side of work*. New Jersey: Fith Edition.Prentice-Hall İnternanional Inc.Englewood Cliffs.1995.
- RANDALL, D.M. and COTE, J.A.; *Interrelationships of Work Commitment Constructs, Work and Occupation*, Vol.18, No:2,1991.
- ROWDEN Robert W.*The Relationship Between Workplace Learning and Job Satisfaction in U.S. Small to Midsized Businesses*, Human Resource Development Quarterly,Vol. 13, No. 4,2002.
- SCHMITTER, A. a. *Life satisfaction in centenarians residing in longterm care*. Annals of Long-Term Care, C.7.1999.
- SCHMITZ M.J ve İ.Özalp,*Banka Şubesi Organizasyonu*,(Cilt166).Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları.1986.
- STEERS, M. *Motivation And Leadership*. New York: Sixth Edition, McGraw Hill Book Company.1996.
- ŞENATALAR Ferhat.*Personel Yönetimi ve Beşeri ilişkiler*. İstanbul: Üçler Matbaası.1975.
- TAKAN Mehmet, BOYACIOĞLU Melek Acar.*Bankacılık Teori, Uygulama ve Yöntem*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.2011.
- TANNER Bob.M. *Toward and Understanding of Inequity*. San Fransisco: Journal of Applied Psychology.2007.
- TÜRK Mehmet Sezai.*Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.2007.
- BANKALAR Birliği Türk.*İstatistik Raporlar*,. Türkiyede Bankacılık Sistemi, Banka, Şube ve Personel Bilgileri.2011.
- VEENHOVEN, R. *Developments in Satisfaction Research*. Social Indicators Research.1996.

YETER Burhan. *Bankacılıkta Pazarlama*. İstanbul: Proje 1, Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Fakültesi Endüstri Mühendisliği.1999.

ZARAKOLU Avni. *Para, Kredi ve Bankalar*. Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü.1970.

5411 Sayılı Bankacılık Kanunu.Madde.3.

## MAKALELER

ADAL Zeki. *İş Kazalarına Yol Açan Etkenler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,4(1),1995 s.337.

AKGÜÇ Öztin. *100 Soruda Bankacılık*. İstanbul: Gerçek Yayınevi.1992.

AKINCI Zafer. *Turizm Sektöründe İş Görenin İş Tatminini Etkileyen Faktörler*. ANTALYA: Beş Yıldızlı Konaklama Şirketlerinde Bir Uygulama, Akdeniz Üniv.İ.İ.B.F.Dergisi,2002, sayı :4.

ATAAY İ.D. (1985). *Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri*. İstanbul: Banksis Yayınları 1991,No: 10 s.12.

BAYSAL Ayşe Can ve PAKSOY Mahmut; “*Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli*”, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, c.28, 1999.

*BDDK Tanıtım Kitapçığı*, Ankara, 2010.

BUDAK Gülay, G. B. *İşletme Yönetimi*. İzmir: 5.baskı,Barış Yayınları.2004.

BURSALIOĞLU Ziya, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, A.Ü.E.B.F. Yayınları No:107, Ankara, A.Ü. Basımevi,1982.

CHUNG Kae, *Incentive Theory and Research*, Çeviren: Oya Çitçi,T.O.D.A.I.E. Dergisi, Cilt 5, Sayı 4, 1972.

CEYLAN Adnan ve DEMIRCAN Nigar; “*Çalışanların İşe Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*”, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 2002.

ERDOĞAN İbrahim. *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın,1996.s.258.

EREN Erol. *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.2001.

EREN Erol. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Dokuzuncu Baskı.Beta Basım Yayım.2006.

ERGENÇ Aksuna. *Yönetim Psikolojisi II. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları*.1981.No:201.

ERKOÇ G. *The Comparison Of European Union Banking Sector With Turkish Banking Sector*. İstanbul: Master Thesis,Marmara Üniversitesi European Union İstıtue Department Of Euroepan Union Economics,2008.Bankacılar Dergisi.(50).

EROĞLU Feyzullah. *İş Tatmini ile Cinsiyet Arasındaki İlişki*. Erzurum: İşletme Dergisi.1986.

EROĞLU Nadir. *Merkez Bankalarının Bağımsızlığı ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankasının Bağımsızlık Tartışması üzerine Bir Değerlendirme*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.2010.

ERTÜRK Emel, KEÇECİOĞLU Tamer. *Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler:Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama*. Ege Akademik Bakış,2012.Cilt:12, Sayı 1 ,s.41-54.

EYÜPGİLLER Servet. *Banka İşletmeciliği Bilgisi*. Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü,1986.Cilt.191.

GÜNEY Alptekin. *Banka İşlemleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık ,2012,Cilt:6

GÜNEY Salih. *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.2008.

HENRY, J. H. *Workplace : 200 The Revolution reshaping American Business*. New York: Dulton-Penguin Grup Publishing.

KARCIOĞLU Fatih , TEMUROĞLU Kürşat ve ÇINAR Orhan. *örgütsel İletişim ve İş Tatmini ilişkisi Bir Uygulama*. Yönetim, Sayı 63, s.59-72.

KAYA İlke. *Otel İşletmeleri İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,cilt: 7 -sayı 2007,2,s.355-372.

KESER, Aşkın. *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

KOLOSA B. *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: (Çev.Kemal Tosun ve Diğ).İstanbul Üniversitesi,İşletme Fakültesi,1979,Yayın No: 42

MAKTALAN Kağan Fatih, *İs Tatminini Etkileyen Etmenlerden İş Güvenliği ve Plastik Profil işletmelerinde Bir Uygulama*, İstanbul, M.Ü. Sos.Bil.Ens.İsl. Ana Bil.D., Yön.Org.Bil.D.1998.

OKSAY Cansel, KUBAR Yeşim. *Türkiyede Kamu Bankalarının Özelleştirilmesi*. Konya: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi.2008.

ÖZKALP Enver, Ç. K. *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Fakültesi Yayını, 2007.No: 783.

SERİNKAN Celalettin, B. A. *Pamukkale Üniversitesinde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminlerine İlişkin Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F.Dergisi,2007,Sayı:12,s.152-163.

SEVİMLİ Figen, İŞCAN Ömer Faruk. *Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu*. Ege Akademik Bakış Dergisi,2005. Cilt 5,Sayı 1-2, s. 55-64.

TAK Bilçin ve AYDEMİR, Aydem; *İs Tasarım Sistemi, Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Stratejik Oryantasyon Düzeyi Arasındaki Etkilesimin İncelenmesine Yönelik Bir Model Gelistirme Çalışması*” 10.Ulusal Yön.Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 2002.

TEKİN Kemal. *Banka Sırrı Kavramı Yönünden Bankalarda Sır Saklama Yükümlülüğü*. Ankara.2009, Y.Y.L.T .

TELMAN Nursel, ÜNSAL Pınar. *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık,2004.

TELMAN Turgut. *Merkez Bankalarının Bağımsızlığı*. İstanbul: Say Dağıtım.1994.

TOSUN Mustafa; *Örgütsel Etkililik*, TODAİE Yayınları No:196, Ankara, Sevinç Matbaası, 1981.

TOKER Boran. *Demografik Değişkenlerin İş Tatmine Etkileri:İzmirdeki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*. Doğuş Üniversitesi Dergisi,2007,Cilt:8,Sayı 1,s.92-107.

TOKER Boran. *Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu*. Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi üzerine Bir Çalışma, Journal of Yasar Üniversitesi,2007,Cilt: 2, Sayı 6, s.591-614.

TMSF. *TMSF 2009 Faaliyet Raporu*. İstanbul.2010.

## TEZLER

AĞDELEN Zafer. *Banka Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. Yüksek lisans Tezi, 1990

AKBAL Bilge.”*Bankalarda uygulanan performans değerlendirme kriterlerinin çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir alan araştırması*” Atılım Üniversitesi,Sosyal bilimler Enstitüsü,Finansman bilim dalı. Ankara. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 2010

AKHAN Ahmet. *Katılım Bankaları ile Mevduat Bankaları Müşteri Odaklarının Karşılaştırılması*. Afyonkarahisar: Dönem Tezi,Kocatepe Üniversitesi.2010.

ATEŞ Gökhan. *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini üzerindeki Etkileri:Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama*. Kütahya: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.2005

ATIŞ Ayşe. *Bankacılık sektöründe hizmet kalitesinin çalışan memnuniyetine etkileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi.Sosyal bilimler Enstitüsü.Çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri Anabilim Dalı.İzmir.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.2011

BAĞCI Haşim. *Ticari Bankalar ile Katılım Bankalarının Topsis Yöntemi ile Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Tezi,Dokuz Eylül Üniversitesi,Sosyal bilimler Enstitüsü,İşletme Anabilim Dalı,Finans Programı.2013

BAKİ Sevinç.*Hastane çalışma koşullarının Alt işveren çalışanlarında oluşturduğu stres ve etkileri*. Pamukkale Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü.İşletme Anabilim Dalı.Denizli.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.2011

CESUR Ayhan. *işgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının İş Tatmini yönünden İncelenmesi*. Kocaeli: Yayınlanmamış Yüksek lisan Tezi,Kocaeli Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü.1998.

DOĞAN Çağrı İsmail. *Katılım Bankaları Performans Analizi*,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Gazi Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,İşletme Ana Bilim Dalı, Muhasebe Dalı.2013

GÜNER Ahmet Reşat. *Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi*. Akdeniz Üniversitesi, İşletme Anabilim dalı. Antalya.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.2007

GÜR Durali.*Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş Uygulanması*. KÜTAHYA: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Soysal Bilimler Enstitüsü

İNCE Özlem. *İş tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir örnek*. M.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi . 2003

ORAL Zeydal Zerrin. *Avrupa Birliği Bağlamında Türk Bankacılık Sistemi*. K.Maraş: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, K.Maraş Sütçü İmam Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,İktisat Anabilim Dalı.2011

ORDUN Güven.*Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik bir Çalışma*. İ.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı,Yayınlanmamış Doktora Tezi. 2002

ORHAN Nazife. *Bankacılık sektöründe duygusal zekâ ve yenilikçi iş davranışlarının iş tatmini üzerine etkileri*.Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi,Sosyal bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı.2012

ÖZCAN Yeşim.*İlköğretim Öğretmenlerin İş Tatminini İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyi*. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.2006

ÖZMEN Çiğdem. *Finansal Piyasaların Serbestleşmesinin Finansal Krizlere Etkileri ve Türkiyedeki Durum*. Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. 2011

ÖZTÜRK Adem Yavuz. *Ortaöğretim Kimya Öğretmenlerin İş Tatmini*. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2007

SMADOV Sakit . *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık :Özel Sektörde Bir Araştırma*. İZMİR: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı. 2006.

SARIKAYA Tamer. *Eğitim Uygulama Okulu ve İş Eğitim Merkezlerinde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi* . Ankara: Yüksek lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. 2007

SAYLAN Tolga. *Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü . 2008

SOYGÜR İsmail Cüneyt. *Bankaların Pazarlama ve Satış Faaliyetlerinin İncelenmesi ve bu Faaliyetler Sonucu Oluşan Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı. 2013

ŞEN Sedef. *Türk Bankacılık Sistemi İçerisinde Katılım Bankacılığının Yapısal Analizi*. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Politikası Ana Bilim Dalı. 2011

TÜRK Mehmet Sezai. *Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi*. Konya: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya. 2003

UÇARKAYA Salih. *Kamu Bankalarının Bankacılık Sistemindeki Rolü*. Ankara: T.C Merkez Bankası, Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü. Uzman Yeterlilik Tezi. 2006.

UZKESİCİ Nedim. *Bilgi Teknolojisinin Ticari Bankaların Yönetim Şekli ve Organizasyon Yapısı Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 1993

YILDIRIM Doğan Şafak. *Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler*. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2006

## İNTERNET KAYNAKLARI

<http://muhasabedersleri.com/banka-islemleri/banka-organlari.html> (18.07.2010). (23.03.2014)

BBDK. (2006). *Bankacılık Sektörü Değerlendirme Raporu*. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu, <http://www.bddk.org.tr/>. (04.03.2014)

HAQIQI, Wassey A. (2000). *Felix, Accuounting Needs Of Islamic Banking*. [www.islamic.finance.net](http://www.islamic.finance.net). (11.04.2014)

IŞIKTAÇ, M. (2009). *Bankacılığın Tarihi*. [http://isiktac.av.tr//isiktac\\_Law\\_Firm/Publications\\_Files/Bankacilik%20Tarihce.pdf](http://isiktac.av.tr//isiktac_Law_Firm/Publications_Files/Bankacilik%20Tarihce.pdf), (27.10.2010) (02.10.2014)

Kanun, 1. S. *Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Kanunu*. Madde.4 [http://www.tcmb.gov.tr/iletisimgm/dundenbugune\\_TCMB.pdf](http://www.tcmb.gov.tr/iletisimgm/dundenbugune_TCMB.pdf) (21.06.2014)

YAĞCILAR G.G.(2011). *Türk Bankacılık Sektörünün Rekabet Yapısının Analizi*. BDDK-Ankara-(24.01.2012). [http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Kitaplar/9971bddkkitap\\_1\\_0.pdf](http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Kitaplar/9971bddkkitap_1_0.pdf) (16.07.2014)

O.Yıldırım, *Türk Bankacılık Sektörünün Temel Sorunları ve Sektörde Yaşanan Mali Riskler*, Anadolu Üniversitesi. 2012, s.12. [www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/oguzbanka.doc](http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/oguzbanka.doc) (25.09.2014)

[www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), “*Inançlar Tutumlar ve İslam Ahlakı: İslam Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*” (12.01.2015)

## EKLER

**Saygı Değer Katılımcı;**

**EK-A**

Aşağıdaki anketin amacı hazırlamakta bulunduğum yüksek lisans tezi için bilimsel bilgi toplamaktır. Ankete vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar doğrultusunda gruplandırılarak, yalnızca bu araştırmada kullanılacaktır. Bu yüzden anketin her hangi bir yerine isim ve kimliğinizle ilgili bilgiler yazmanıza gerek yoktur. Araştırmanın sağlıklı bulgulara ulaşması anketteki ifadelere vereceğiniz cevaplara bağlı olacağından, cevaplarınızın gerçek anlamda tutum ve görüşlerinizi yansıtmaması çok önemlidir. Ankette yer alan soruların tümünü içtenlikle yanıtlanmasını ve gereken özeni göstermenizi diler, ilgi ve yardımlarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Erdal şEN

Tezi Hazırlayan  
Okan ERGÜL

### KİşİSEL BİLGİLER

Kendinize uygun olan seçeneğin karşısına ( X ) işareti koyunuz.

1.Cinsiyetiniz?

BAY ( ) BAYAN ( )

2.Yaşınız ?

18-25 arası ( ) 26-35 arası ( ) 36-45 arası ( ) 46 ve zeri ( )

3.Eğitim Durumunuz?

Lise ( ) Yüksek Okul ( ) niversite ( ) Y.Lisans ve zeri ( )

4.Medini Haliniz?

Bekar ( ) Evli ( ) Dul ( )

5.Bankadaki hizmet süreniz?

0-3 yıl arası ( ) 4-6 yıl arası ( ) 7-10 yıl arası ( ) 11 yıl ve zeri ( )

6.Bankadaki Göreviniz?

Op.İşl.Yet.Yrd ( ) Op.İşl.Yetkili ( ) Bireysel Satış ( ) Kobi Satış ( )  
Müdür ( )



**Sayın Katılımcı,**

Bu anketin amacı işletminizin izletkileyen faktörleri araştırmak ve firmayı yöneticilerine enderlik kay nakolan insan kaynağını, dahaiyiyönetebilmeleri için ışık tutabilecek bir bilimsel araştırmahazır la yabilmektir.

Sizlerden herhangi bir şekilde isim vesoyisim gibibilgileristenmemektedir. Aşağıdaki soruları, kutucuklara "X" işaretikoyarakcevaplandırmanızı rica ederim. 1- EnOlumlu5-EnOlumsuzyanıtifadeetmektedir.

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>YÖNETİM YAKLAŞIMI</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.Yöneticilerim, İşimizi nasıl yapacağımız konusunda görüş ve düşüncelerimizi alır.					
2.Yöneticilerim, yetki ve sorumluluğu astları ile paylaşır.					
3.Yöneticilerim,iş yerindeki sorunlara çözüm bulur.					
4.Yöneticilerim, tekliflere ve eleştiriye açıktır.					
5.Yöneticilerim, inanç ve duygularımı dikkate alır.					
6.Yöneticilerim, kişisel ve işle ilgili problemlerimi dinler ve yardımcı olur.					
7.Yöneticilerim, bizleri işleri yapacak kişiler olarak değil insan olarak görür.					
8.Yöneticilerim, işlerimizi yaparken insiyatif kullanmamıza izin verir.					
9.Yöneticilerim, tüm çalışanlara aynı şekilde davranır.					
10.Yöneticilerim, yaptığım işlere saygı duyar.					
<b>ÇALIŞMA KOŞULLARI</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.İşimi yapabilmem için gerekli olan kaynak ve araçlara sahibim.					
2.İş yerimdeki kural ve politikalar işimi iyi yapmamı kolaylaştırıyor.					
3.Kapasiteme uygun iş yüküne sahibim.					
4.Sorumluluklarımı, yetkilerimi ve benden tam olarak ne beklediğini biliyorum.					
5.İşimi gerektiği gibi yapabilmem için zamanım yeterlidir.					
6.Firmam da işgüvencesi yüksektir.					
7.Yıllık izin süresi yeterlidir.					
8.Firmamda ücret politikası yeterli ve adildir.					
9.Çalışma ortamımda iş güvenliği yeterlidir.					
10.Firmamın çalışma koşullarından genel olarak memnunum.					
<b>ÖDÜLLENDİRME-MOTİVASYON</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.Firmamın verdiği ücretotive olmamı sağlamaktadır.					
2.Firmam yıl sonu prim ve ikramiye vermektedir.					
3.Çalıştığım firma yiyecek, giyecek vb. Aynı yardımlar yapmaktadır.					
4.Firmamda terfi edebilme imkanımız bulunmaktadır.					
5.Firmamın uyguladığı performans değerlendirme sistemi objektif kriterlere dayanmaktadır.					
6.Firmamın verdiği ek imkanların (otomobil,konaklamav.b.) yeterli olduğunu düşünmekteyim.					
7.Firmam ek tatil v.b.uygulamalarla başarılarımızı ödüllendirmektedir.					
8.Firmamda şahsım ve ailem adına düzenlenmiş sağlık sigortası bulunmaktadır.					
9.Firmamda bilgi ve eğitim seviyemizi artırmak için eğitim programları düzenlenmektedir.					
10.Yöneticim bana güven duymaktadır.					
<b>İŞE BAĞLILIK</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.Kendimi bu işletmenin bir parçası olarak görüyorum.					
2.Yaptığım işi kendi işim gibi yapar ve benimserim.					
3.Tekrar işe girmem söz konusu olsa yine bu işi tercih ederdim.					
4.İşim bana toplum da saygın bir statü sağlamakta.					
5.Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmekten mutlu olurum.					
6.Ben iş yerindeki problemleri kendi problemim gibi görürüm.					
7.Bu iş yerine kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.					
8.Bu iş yeri bağlılığı hak ediyor.					
9.Çalıştığım kurumdan dışarıda gururla bahsediyorum.					
10.Bu kurumu çalışacak ideal bir yer olarak bulurum ve başkalarına da tavsiye ederim.					

<b>ARKADAŞLIK</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.İş arkadaşlarım ile iyi bir çalışma ekibi olduğumuza inanıyorum.					
2.İş arkadaşlarım ve aileleri ile mesai dışındada vakit geçiriyor ve bundan zevk alıyorum.					
3.İş yerimde tüm arkadaşlarım birbirini destekliyor.					
4.İş arkadaşlarımız arasındaki uyumun işteki başarıımı ve motivasyonumu olumlu yönde etkiliyor.					
5.Örgüt içi iletişim son derece kuvvetlidir.					
6.İş arkadaşlarımla ortak çalışmalarda rahatım.					
7.İş arkadaşlarımla aynı ekipte çalışmaktan mutluyum.					
8.Bölümümde çalışanlar arasında iş paylaşımı ve yardımlaşma vardır.					
9.Çalışma arkadaşlarımla performansı tatmin edici düzeydedir.					
10.Bu ekibin bir bireyi olmaktan mutluluk duyuyorum.					
<b>İŞ TATMİNİ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.İşim bana güvenli bir gelecek sağlar.					
2.Yaptığım iş tüm bilgi, yetenek ve becerilerimi kullanma imkanı sağlar.					
3.İş yerine zevkle bir şeyler yapma arzusu içerisinde gelir, iş bitiminde başarı hiss iduyarak					
4.İşim bana kurum içinde ve kurum dışında prestij ve saygınlık kazandırır.					
5.İşimi severek yaparım.					
6.İşyerimde yükselme politikası adildir.					
7.İşimin bana sağladığı maddi imkanlardan çok memnunum.					
8.İşimin bana sağladığı sosyal imkanlardan çok memnunum.					
9.İşimde digger bir çok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.					
10.Mevcut işim beni genel olarak tatmin ediyor.					



