

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:
SARIYER İLÇESİNDEKİ DEVLET EĞİTİM
KURUMLARI ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cihan ATEŞ

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Serkan AKGÜN

TEMMUZ – 2019

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

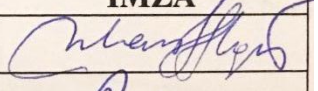
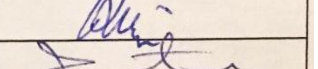
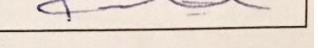
İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:
SARIYER İLÇESİNDEKİ DEVLET EĞİTİM
KURUMLARI ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cihan ATEŞ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez ~~18.07~~ 2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / ~~Oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Do. Öğr. Üyesi Selma Akdoğan	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Ali İZCEN	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Günay YERİBAŞ	Basarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında; bilimsel ahlâk kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Cihan ATEŞ

18.07.2019



ÖNSÖZ

Bu yüksek lisans tezinin yazılması sürecinde; her türlü destek ve emekleri için değerli danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Serkan AKGÜN'e en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Çalışmalarımnda fikirleri ile büyük katkıda bulunan arkadaşım Özgün KARATEPE'ye teşekkürü bir borç bilirim. Bu uzun süreçte manevi desteğini benden esirgemeyen sevgili eşim Melike ATEŞ'e ve biricik değerli kızım Tanem ATEŞ'e sonsuz sevgilerimi sunarım. Şartlarımız gereği sürekli beraber olamasak da, her zaman manevi desteğini arkamda hissettiğim kardeşim Hüseyin ATEŞ'e ve bugünlere gelmemde her türlü fedakârlığı göstererek büyük emekler sarfeden annem ve babama minnettirim.

Cihan ATEŞ

18.07.2019

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	vi
KISALTMALAR	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: İŞ TATMİNİ KAVRAMI	3
1.1. İş Tatmini Tanımı	4
1.2. İş Tatmininin Önemi	6
1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	7
1.3.1. Bireysel Faktörler	8
1.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	13
1.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	21
1.4.1. Yabancılaşma	22
1.4.2. Devamsızlık	23
1.4.3. İşten Ayrılma	23
1.4.4. İş Gücü Devir Hızında Artış	26
1.4.5. İş Kazası ve Meslek Hastalıkları	28
1.4.6. Psikolojik Sorunlar	28
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	32
2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı	32
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	34
2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	35
2.3.1. Tutumsal Bağlılık	35

2.3.2. Davranışsal Bağlılık	39
2.3.3. Çoklu Bağlılık	40
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	40
2.4.1. Kişisel Faktörler	41
2.4.2. Örgütsel Faktörler	49
2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler	56
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	58
2.5.1. Performans	58
2.5.2. Devamsızlık	59
2.5.3. İşten Ayrılma Niyeti ve İş Gücü Devir Hızı	59
2.6. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	59
BÖLÜM 3: İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ : DEVLET EĞİTİM KURUMLARI ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA	63
3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	63
3.2. Araştırma Yöntemi	63
3.3. Araştırmanın Evreni	65
3.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler	65
3.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	66
3.5.1. Anketi Cevaplayan Kişilere Ait Bilgiler	66
3.5.2. İş Tatmini Araştırması	68
3.5.3. Örgütsel Bağlılık Araştırması	70
3.6. Araştırma Model ve Hipotezlerinin Test Edilmesi	72
3.6.1. Hipotezlerin Test Edilmesi	72
3.6.2. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi	90
SONUÇ	91

KAYNAKÇA	95
EKLER	104
EK-1 : Anket ve Araştırma İzin Talebi Onayı	104
EK-2 : Anket Formları	105
ÖZGEÇMİŞ	108



TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1: İş Sağlığı ve Güvenliği Belgelendirme İşlemleri (2011-2017).....	18
Tablo 2.1: Dönemlerine Göre Kuşaklar	42
Tablo 3.1: Cinsiyet	66
Tablo 3.2: Yaş	67
Tablo 3.3: Medeni Durum.....	67
Tablo 3.4: Eğitim Seviyesi	68
Tablo 3.5: Çalışma Süresi	68
Tablo 3.6: Minnesota İş Tatmini Ölçeği Frekans Analizi.....	69
Tablo 3.7: İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları	70
Tablo 3.8: Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği Frekans Analizi	71
Tablo 3.9: Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları	72
Tablo 3.10: Cinsiyetlere Ait İş Tatmini T-Testi Değerleri.....	73
Tablo 3.11: Cinsiyetlere Ait İş Tatmini Ortalama Değerleri	74
Tablo 3.12: Cinsiyetlere Ait İçsel Tatmin T-Testi Değerleri	74
Tablo 3.13: Cinsiyetlere Ait İçsel Tatmin Ortalama Değerleri.....	75
Tablo 3.14: Cinsiyetlere Ait Dışsal Tatmin T-Testi Değerleri.....	75
Tablo 3.15: Yaşlara Ait İş Tatmini ANOVA Tablosu Değerleri	76
Tablo 3.16: Yaşlara Ait İş Tatmini Ortalama Değerleri	76
Tablo 3.17: Yaşlara Ait İş Tatmini Tukey Testi Değerleri	77
Tablo 3.18: Medeni Durumlara Ait İş Tatmini T-Testi Değerleri	78
Tablo 3.19: Medeni Durumlara Ait İş Tatmini Ortalama Değerleri	78
Tablo 3.20: Eğitim Seviyelerine Ait İş Tatmini ANOVA Tablosu Değerleri	79
Tablo 3.21: Eğitim Seviyelerine Ait İş Tatmini Ortalama Değerleri.....	79

Tablo 3.22: Çalışma Sürelerine Ait İş Tatmini ANOVA Tablosu Değerleri.....	80
Tablo 3.23: Çalışma Sürelerine Ait İş Tatmini Ortalama Değerleri	80
Tablo 3.24: Çalışma Sürelerine Ait İş Tatmini Tukey Testi Değerleri.....	81
Tablo 3.25: Cinsiyetlere Ait Örgütsel Bağlılık T-Testi Değerleri	82
Tablo 3.26: Cinsiyetlere Ait Örgütsel Bağlılık Ortalama Değerleri	82
Tablo 3.27: Yaşlara Ait Örgütsel Bağlılık ANOVA Tablosu Değerleri.....	83
Tablo 3.28: Yaşlara Ait Örgütsel Bağlılık Ortalama Değerleri	83
Tablo 3.29: Yaşlara Ait Örgütsel Bağlılık Tukey Testi Değerleri	84
Tablo 3.30: Medeni Durumlara Ait Örgütsel Bağlılık T-Testi Değerleri	85
Tablo 3.31: Medeni Durumlara Ait Örgütsel Bağlılık Ortalama Değerleri	85
Tablo 3.32: Eğitim Seviyelerine Ait Örgütsel Bağlılık ANOVA Tablosu Değerleri	86
Tablo 3.33: Eğitim Seviyelerine Ait Örgütsel Bağlılık Ortalama Değerleri.....	86
Tablo 3.34: Eğitim Seviyelerine Ait Örgütsel Bağlılık Tukey Testi Değerleri	87
Tablo 3.35: Çalışma Sürelerine Ait Örgütsel Bağlılık ANOVA Tablosu Değerleri.....	88
Tablo 3.36: Çalışma Sürelerine Ait Örgütsel Bağlılık Ortalama Değerleri	88
Tablo 3.37: Çalışma Sürelerine Ait Örgütsel Bağlılık Tukey Testi Değerleri.....	89
Tablo 3.38: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Testi Değerleri ...	90

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1: G20 Üyesi Ülkelerde Yıllık Çalışma Saatleri (12 Ülke).....	19
Şekil 1.2: G20 Üyesi Ülkelerdeki İşsizlik Oranları	25
Şekil 1.3: Türkiye İşsizlik Oranları (%), (2014-2019)	25
Şekil 1.4: Türkiye İş Gücü Devir Oranı Araştırma Sonuçları (2014-2018)	27
Şekil 1.5: İş Tatmini Oranları (34 Ülke).....	30
Şekil 2.1: Yaş Gruplarına Göre Türkiye Nüfus Piramidi (2018).....	43
Şekil 2.2: G20 Üyesi Ülkelerde Kadınların İş Gücü Katılım Oranları (%).....	45
Şekil 2.3: Mühendislerin Ayrılma Nedenleri	47
Şekil 2.4: Eylül 2018 Ayı Tüketici Fiyat Endeksi.....	51
Şekil 2.5: 2016-2018 Yıllarında Beyaz Yakalı Çalışanlara Sağlanan Yan Haklar (%)..	52
Şekil 2.6: İletişim Kanalları.....	56
Şekil 2.7: AON Bağlılık Modeli.....	61
Şekil 2.8: Küresel Çalışan Bağlılığı (2011-2017).....	61
Şekil 2.9: Ülkelerin 2017 Yılı Bağlılık Skorları.....	62

KISALTMALAR

ASELSAN	: Askeri Elektronik Sanayi
GDP	: Gross Domestic Product (GSMH)
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
HAVELSAN	: Hava Elektronik Sanayi
ILO	: International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
IMF	: International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
İK	: İnsan Kaynakları
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
ROKETSAN	: Roket Sanayi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
TDK	: Türk Dil Kurumu
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri
TUSAŞ	: Türk Havacılık ve Uzay Sanayi Anonim Şirketi
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
Vd.	: ve diğerleri
Vb.	: ve benzeri

Tezin Başlığı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sarıyer İlçesindeki Devlet Eğitim Kurumları Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma

Tezin Yazarı: Cihan ATEŞ

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Serkan AKGÜN

Kabul Tarihi: 18.07.2019

Sayfa Sayısı: ix (ön kısım) +103 (tez) + 4 (ek)

Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi

Bilim Dalı: İşletme Yönetimi

Giderek gelişmekte olan dijital teknoloji sonucu artık günümüzde Dördüncü Endüstri Devrimi (Endüstri 4.0) yaşanmaktadır. Endüstri 4.0 ile birlikte örgütler açısından nitelikli insan gücünün ön plana çıkması beklenmektedir. Çalışanlarının iş tatminlerini sağlamaları ve örgütsel bağlılıklarını artırmaları, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri açısından önemli bir husustur. Bu nedenle, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının önemi her geçen gün artmaktadır. Bu araştırmanın amacı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışma toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iş tatmininin; tanımı, önemi, iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatminsizliğinin sonuçları ele alınarak iş tatmini kavramı açıklanmıştır. İkinci bölümde örgütsel bağlılığın; tanımı, önemi, örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları anlatılmıştır. Her iki bölümde de yayımlanan raporlar ve istatistiki veriler doğrultusunda Türkiye ve diğer ülkelerden bazı örnekler verilerek konuların daha iyi açıklanması amaçlanmıştır. Üçüncü bölümde ise, Sarıyer İlçesinde bulunan devlet eğitim kurumları çalışanlarına uygulanan anket sonucu elde edilen bulgular ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler : İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Devlet Eğitim Kurumu

Title of the Thesis : Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Research on the Workers of State Education Institutions in Sariyer District

Author: Cihan ATEŞ

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Serkan AKGÜN

Date: 18.07.2019

Nu. Of pages: ix (pre text) +103 (main) + 4 (app.)

Department: Business Administration

Subfield: Business Administration

Nowadays, as a result of developing digital technology, the Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0) is being experienced. With Industry 4.0 qualified manpower is expected to come to the forefront in terms of organizations. Ensuring the satisfaction of their employees and increasing their organizational commitment is an important issue for the organizations to sustain their existence and reach their goals. Therefore, the importance of the terms of job satisfaction and organizational commitment is increasing day by day. The aim of this research is to examine the relationship between job satisfaction and organizational commitment. The study consists of three parts. In the first part; the definition of job satisfaction, the importance of job satisfaction, the factors affecting job satisfaction and the results of job dissatisfaction are discussed and the term of job satisfaction is explained. In the second part, the definition and importance of organizational commitment, the classification of organizational commitment, the factors affecting the organizational commitment and the results of the organizational commitment are explained. At both parts, it was aimed to explain the issues better by given some examples from Turkey and other countries in line with the published reports and statistical datas. In the third part, with the results of the survey conducted on the employees of state educational institutions in Sariyer District the relationship between job satisfaction and organizational commitment were determined.

Keywords : Job Satisfaction, Organizational Commitment, State Educational Institutions

GİRİŞ

1900'lü yılların başında 2'nci Endüstri Devrimi ile birlikte yönetim bilimsel olarak incelenmeye başlanmıştır. Bu süreçte çalışanların sadece bir makine veya makinenin bir parçası olarak görülmesi düşüncesi yerini, çalışanların sosyal bir varlık olduğu ve örgütlerin birer parçası olduğu şeklinde değişmeye başlamıştır. Gelişen teknoloji ve artan küresel rekabet nedeniyle günümüzde örgütler insan faktörüne daha da önem vermeye başlamıştır. Çalışanların işlerine odaklanarak işlerini severek yapmaları iş tatminlerini, performanslarını ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarını artıracaktır. Günümüzde birçok şirket çalışanlarının moral ve motivasyonlarını ölçmeye yönelik belirli aralıklarla “çalışan memnuniyet anketleri” düzenlemektedir.

4'üncü Endüstri Devrimi (Endüstri 4.0) ile birlikte, gelecekte nitelikli insan kaynağının daha da önemli hale geleceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, örgütlerin nitelikli personel temini arayışının yanında kendi nitelikli çalışanlarını kaybetmemek ve bağlılıklarını artırabilmek için de gereken çabayı göstermeleri önem arz etmektedir. Belirtilen hususlar doğrultusunda, “iş tatmini” ve “örgütsel bağlılık” kavramlarının örgütler yönünden giderek önemli hale geleceği düşünülmektedir.

Çalışmanın Amacı:

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri açısından “iş tatmini” ve “örgütsel bağlılık” önemli iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan bu çalışma ile önemi günden güne artmakta olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının anlatılması, her iki kavramı etkileyen faktörlerin ve sonuçlarının incelenmesi ve nihai olarak aralarındaki ilişki düzeyinin ortaya konulması amaç olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın Önemi:

İş tatmini ile örgütsel bağlılığın arasında oluşan ilişki düzeyinin iyi şekilde anlaşılması, örgütlerin bu alanda iyileştirmeler yapmaları ve gereken tedbirleri almaları çalışanlara olumlu yönde etki edecektir. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin artırılmasına bağlı olarak örgütsel bağlılıkları da artacaktır. Bu nedenle hem çalışan hem de örgüt açısından kazanımlar elde edilecektir. Yapılan çalışma, iş tatmininin örgütsel bağlılık ile olan

ilişkinin incelenmesi ve her iki kavramın çalışanlar üzerindeki etkisinin saptanması açısından önemlidir.

Çalışmanın Yöntemi:

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde; literatür taraması yapılmış ve Uluslararası Para Fonu'nun (IMF), Dünya Bankası'nın, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün (OECD), Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO), Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) ve bazı İK danışmanlık ve denetim şirketlerinin yayımladıkları rapor ve istatistiki verilerinden yararlanılarak örnekler verilmek suretiyle “iş tatmini” ve “örgütsel bağlılık” kavramları etraflıca ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise, “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” ile “Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden” istifade edilerek, İstanbul Sarıyer İlçesinde bulunan devlet eğitim kurumları çalışanlarına anket uygulaması yapılmıştır. Anket sonuçları bilgisayar ortamında SPSS programı kullanılmak suretiyle analiz edilerek, “iş tatmini” ile “örgütsel bağlılık” arasında var olan ilişkinin yönü ve boyutu değerlendirilmiştir.

BÖLÜM 1: İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Sanayi devrimi ile birlikte, yönetim biçimi bilimsel olarak incelenmeye başlanmış ve ilk olarak, klasik yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Klasik yönetim kuramcıları, sadece örgütün biçimsel yapısını geliştirerek, çok iyi bir örgütsel yapı kurulduğu takdirde örgütsel verimliliğin artırılabilceği düşüncesi ile hareket etmişlerdir. Bu çerçevede, tüm gayretleri örgütlerin yapılarına ilişkin ilkeler geliştirmeye yönelmiştir. Yapılan bu çalışmalarda insan faktörüne önem verilmeyerek önemsenmemiş ve bu suretle insan ihmal edilmiştir. Frederick Winslow Taylor bilimsel yönetim kuramının öncüsü ve kurucusu olarak kabul edilmektedir. Birçok araştırmacı Taylor'un geliştirdiği düşüncelerden ilham almış, ancak birçok bilim insanı tarafından da eleştirilmiştir (Yar, 2016: 172). Bu eleştirilerin başında; Taylor'un örgütleri birer makine, çalışanları ise gereksinimleri, talepleri, tercihleri, tutum ve davranışları bulunan bireyler olarak değil, bu makinenin birer dişlisi olarak gördüğü gelmektedir (Yüksel ve Aykaç, 1994: 83).

Taylor'un kurucusu olduğu bilimsel yönetim kuramı 1930'lu yılların başına kadar etkisini sürdürmüştür. Ancak 1929 yılında dünya genelinde yaşanan ekonomik kriz ve örgütlerin yönetimlerine ilişkin sorun sahalarının artmasıyla birlikte, insan faktörünün yeterince önemsenmediği eleştirileri yöneltilen bilimsel yönetim yaklaşımı etkisini yeni arayışlara bırakmıştır. Yapılan bilimsel çalışmalar kapsamında, bilimsel yönetim yaklaşımının örgüt yapısı ile ilgilenişi ve insanı sadece örgütün bir parçası olarak görmesi yönündeki anlayışa tepki olarak ortaya çıkan "Hawthorne Araştırmaları" ile birlikte yeni bir dönem başlamıştır. İnsanı; örgütle karşılıklı ilişki, yani etkileşim içerisinde bulunan, incelenmesi ve verim artışını sağlamaya yönelik tatmin edilerek, mutlu olmasının sağlanması gereken bir unsur olarak görme yaklaşımı sonucu "İnsan İlişkileri Yaklaşımı" doğmuştur. İnsan faktörü göz ardı edilerek yalnızca örgüt yapısı üzerinde durduğu iddia edilen klasik yaklaşım yerine öne çıkan neoklasik yaklaşımda insan faktörüne daha fazla önem verilmeye başlanmıştır (Yar, 2016: 168).

Kavramsal olarak iş tatmini 1920'lerde ortaya çıkmış, ancak önemi ise 1930 ve 1940 yılları arasında anlaşılmıştır (Gedik, Akyüz ve Batu, 2009: 1). Sanayi devrimi sırasında, yöneticiler çalışanları ne şekilde yetiştireceklerini veya iş tatminlerini nasıl sağlayacaklarını bilemiyorlardı. Bu nedenle çözüm yolları aramaya başladılar (Benowitz, 2001: 12). 1930'lu yılları takip eden yıllarda "çalışanlar" konusu araştırmacıların öncelik verdiği bir konu olarak ortaya çıkarak, iş tatmini ve iş

tatmininin performansa etkilerine yönelik çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Dinç Özcan, 2011: 107).

Yukarıda açıklandığı üzere; yaşanan sanayi devrimi sonrası, örgütlerde insan faktörünün öncelikli olarak ele alınarak, çalışanların mutlu hissetmelerinin sağlanması ve böylece hem çalışanların hem de buna bağlı olarak örgütlerin verimliliğinin artabileceği düşüncesi ortaya çıkmıştır. Örgütlerin devamlılığı açısından insan faktörünün öneminin daha da iyi anlaşılmasının doğal bir sonucu olarak ise yeni arayışlara girilmiş ve bu konuda çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde iş tatmininin; tanımı, çalışanlar ve örgütler için ne derece önemli olduğu, iş tatminine etki eden etmenler yani faktörler ve iş tatminsizliği nedeniyle ortaya çıkan sonuçlar ele alınmış, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün (OECD), Dünya Bankası'nın, Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) ve İK alanında faaliyet gösteren şirket ve derneklerin bazılarının yayımladığı raporlar ve istatistiksel veriler de kullanılmak suretiyle iş tatmini etraflıca anlatılmıştır.

1.1. İş Tatmini Tanımı

Tatmin kelimesi TDK sözlüğünde “İstenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum” şeklinde tanımlanmıştır (www.sozluk.gov.tr, 2019). Literatür taramasında “doyum” olarak da karşımıza çıkan tatmin, bireyin umdukları ile gerçekteki şeyleri karşılaştırması sonucu hissettikleri, başka bir deyişle de kişinin tüm istek ve arzularını elde etmesidir (Erdoğan ve Erdem, 2017: 298). Latince’de karşılığı yeterli olan “Satis” kelimesinden türetilen (satisfaction) tatmin terimi, başkalarınca somut olarak doğrudan doğruya gözlenemeyen ve yalnızca ilgisince hissedilerek anlatılabilen ve dile getirilebilen beğeniyi ya da bireyin iç dünyasında içsel olarak yaşadığı rahatlığı anlatmada kullanılan bir kavramdır (Eroğlu, 2007: 380).

İş tatmini; genel olarak iş ortamında yaşananların çalışan üzerindeki olumlu etkisidir. Çalışan yaptığı iş sonucunda arzuladığı tatmini bulabiliyorsa ve hissedebiliyorsa, yaptığı işe ve bulunduğu iş ortamına yönelik olumlu tutumlar sergileyecektir (Erdoğan, 1996: 229).

Literatür taraması süresince, iş tatmini ile ilgili birçok çalışma yapıldığı anlaşılmıştır. Bunun doğal bir sonucu olarak ise literatürde iş tatmini ile ilgili çok çeşitli tanımlara rastlamak mümkündür.

Locke iş tatminini, çalışanın yaptığı işi veya iş tecrübesini ele alarak, yaptığı değerlendirme sonucunda kendisinde memnuniyet yaratan olumlu duygusal bir durumun sağlanması (Gülner, 2007: 163), diğer bir ifadeyle ise bireyin yaptığı işten bekledikleri ile işinin kendisine sunduğunu düşündükleri arasındaki ilişkinin işlevi olarak tanımlamıştır (Daulatram, 2005: 222).

Cranny, Smith ve Stone'un açıklamalarına göre, iş tatmini; bireyin icra ettiği iş sonucu ortaya çıkan beklentisi ile ortaya çıkan somut gerçekleşen durumlara yönelik yaptığı değerlendirme sonucu işine karşı içinde yaşadığı duygusal tepkidir (Gülner, 2007: 163).

Vroom iş tatminini beklenti teorisi kapsamında, beklenen durumlar ve bireylerin kişiliği arasında oluşan karşılıklı ilişkilerin bir sonucu olarak tanımlamaktadır (Yücel, 2012: 4).

Price'ın yaptığı iş tatmini tanımı ise, bir örgütte bulunanların örgüt üyeliğine ilişkin olumlu duygularının yansımaları şeklindedir (Aldemir, 1983: 64).

Yukarıda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere çalışan, işi ile ilgili ortaya koyduklarının sonucunda oluşan beklentileri ile işini yaparken işinin kendisine hissettirdiklerini değerlendirmektedir. Yaptığı değerlendirme ışığında, kendisinde işine karşı duygusal bir yaklaşım ve etki meydana gelmektedir.

İş tatmini bireylerin elinde bulundurduğu değerler olarak da tanımlanmaktadır. Yaptıkları işler nedeniyle duydukları memnuniyet derecesi de sahip olduğu bu değerlerin bir parçasıdır. Kimi araştırmacılar ise iş tatminini, bireyin yapmış olduğu işe ilişkin ortaya koyduğu tutum şeklinde tanımlamaktadırlar (Tanrıverdi, 2008: 35).

Yaptığı iş neticesinde ortaya somut olarak bir ürün çıkartan çalışan bunun sonucunda maddi çıkar, yani ücret elde etmek suretiyle mutluluk hisseder. Çalışan yaptığı çalışmalar sonrası ortaya çıkan ürünü somut, yani gerçekleşmiş olarak gördüğünde, bundan dolayı bir gurur duyacak ve yaşadığı bu gurur onun tatmin olmasına da neden olacaktır (Eren, 2015: 202).

1.2. İş Tatmininin Önemi

Çalışanlar geçmişten günümüze zamanlarının büyük çoğunluğunu çalıştığı iş yerlerinde geçirmektedirler. Dolayısıyla fiziksel ve ruhsal olarak çalıştıkları ortamdan etkilenmektedirler. Bu etkileşimin sonucu, çalışanın iş yerinden tatmin olma durumunu ortaya koymaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde iş tatmini; iş gücü devir hızında azalma meydana getirerek çalışanın işini başarıyla yapması için bir motivasyon kaynağı olacak ve örgütsel bağlılığını artıracak bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Günümüz şartlarında; örgütlerde yaşanan hızlı değişim, değişen çevresel koşullar, örgütlerin geliştirdikleri kurum kültürleri sonucunda, örgütlerin etkinlikleri ve buna bağlı olarak müşterilerin örgütlere karşı memnuniyetleri ve tatmin katsayıları artacaktır. Böylece iş konusunda tatmin olan çalışan işe yönelik performansını artırarak müşterilere de pozitif bir katkı sunmuş olacaktır (Pelit ve Öztürk, 2010: 49).

Örgütün elinde bulundurduğu bütün parasal değer ve varlıklar, ancak İK'nın etkin yönetimi ile örgütsel amaçlar için birer araç olabilir. Bir örgütün bünyesinde bulunan teknolojik donanım ve nitelikli personel, İK tarafından bir arada kullanılarak, isteklendirilmediği ve harekete geçirilmediği sürece örgüte yarar sağlanamaz (Can, Akgün ve Kavuncubaş, 1995: 317).

İşyerinde çalışanın işten beklentilerine karşılık verebilen örgütler personel temininde sıkıntılar yaşamazken, çalışanın beklentilerini karşılayamayarak iş tatminini sağlayamayan örgütler, personel temin sürecinde de büyük zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Ayrıca çalışanların düşük düzeydeki iş tatmininin sonuçları olarak; işe devamsızlık, verimliliğin düşmesi ve işten ayrılmalarda artışlar örnek olarak verilebilir. Yaşanan bu olumsuz süreçler nedeniyle, çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinde de düşüşler meydana gelir (Urhan, 2014: 7). Çalışanlarının iş tatminlerini arzu edilen seviyede sağlayabilen örgütlerde, iş gücü devri ve işe devamsızlığın daha düşük seviyelerde olduğu müşahede edilmiştir. Personel davranış ve tutumları ile bunların oluşmasına etki eden faktörler incelenmesine rağmen, personelin işten ayrılma oranı örgütler için hala önemli büyük bir sorun olarak görülmektedir. Personelin işten ayrılmasına neden olan faktörler üzerine yapılan birçok araştırma sonucunda, işten ayrılmaya yol açan davranışların büyük ölçüde çalışanların örgüte bağlılık seviyelerinin

bir göstergesi olan iş tatmini ile ilişkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

İş tatmininin örgüt ve çalışan açısından önemini kavrayan yöneticiler, çalışanlarının iş tatminlerinin ne seviyede olduğunu anlayabilmek maksadıyla çalışanlarda oluşan iş tatmininin tespitine yönelik araştırmalar yaparlar. Belirli aralıklarla yapılması gerekli olan iş tatmininin tespitine ilişkin ölçümler; yönetim, örgüt politikası ve yönetimin ortaya koyduğu uygulamaların (iş geliştirmesi, yöneticilere verilen eğitim, yönetime katılım, grup kararları, çalışanlara sağlanan sosyal yardım, ikramiye, prim veya diğer çeşitli özendirme sistemleri gibi) başarısının ölçülmesinde kullanılacak standartları ya da kriterleri oluşturur. Örgütün hedeflediği ekonomik amaçlarına ulaşmasında iş tatmini önemli bir araç olarak da kullanılabilir. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin düşük seviyede olmasının, olumsuz etken (işe devamsızlık, iş gücü devri ve düşük verimlilik) olarak örgütün ekonomik amaçlarına ulaşılmasını büyük oranda önleyeceği gerçeği düşünülerek iş tatmini istenilen seviyede gerçekleştirilmeye çalışılır (Baysal ve Tekarslan, 2004: 40).

Hayatları süresince zamanlarının çoğunluğunu işyerlerinde geçiren bireylerin iş yaşamında hissettikleri mutsuzluk ve buna bağlı oluşan iş tatminsizliği; örgütlerin işleyişine, verimliliğine ve hedeflerine ulaşmalarında olumsuz etki yaratacaktır. Beklentileri karşılanan çalışanlar mutluluk hissedecek ve bunun doğal bir sonucu olarak ise performansları ve işlerine karşı olan sorumluluk duyguları da artacaktır. Örgütler çalışanlarının beklentilerini en iyi şekilde karşılayabildikleri sürece büyük zararlar doğuran işten ayrılma ve devamsızlık oranlarını düşürebilmektedirler. Tüm bu belirtilen hususlar çerçevesinde; yöneticilerin gelişen teknoloji ve artan rekabet ortamında örgütlerinin önceden planladıkları hedef ve amaçlarına ulaşabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri maksadıyla çalışanlarının iş tatminine önem vermeleri gerektiği değerlendirilmektedir.

1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Örgütlerin çıkarları açısından yöneticiler her ne kadar iş tatmininin önemini anlayarak, çalışanlara yönelik bir takım iyileştirmeler yapsalar da, iş tatmininin kişinin sadece

kendisi tarafından hissedilebilen bir duygu olması nedeniyle, her çalışan tarafından değişik şekilde algılanacaktır.

Yöneticilerin ve işyerinin çalışanlarına sunduğu örgütsel imkânlar iş tatmininin oluşmasında belirleyici bir faktördür. Bu örgütsel imkânlar çoğunlukla, işin gerekliliği ve işyeri ortamı ile ilişkilidir. Çalışanlara yönelik sağlanan olanakların iş tatminini istenilen seviyede oluşturacağı tam olarak söylenemez. Çünkü her bir çalışanın kişisel özelliği birbirinden farklılık göstermektedir. Bu kapsamda, çalışanların kendilerine sunulan koşullardan ne şekilde etkileneceği kişisel özelliklerine bağlıdır. Çalışanların eğitim düzeyi, iş tecrübesi, sosyal çevresi gibi faktörler iş koşulları ile ilgili değerlendirmeleri şekillendirerek, tutum ortaya konulmasında etkileyici olmaktadır. Bu nedenle örgütler için önemli olan iş tatmini ya da tatminsizliğine neden olan faktörlerin detaylı incelenmesi gerekmektedir (Eğinli, 2009: 38).

İş tatmininin oluşmasında; kişilerin işlerine karşı hissettikleri duygu ve örgütlerin çalışanlarına yönelik ortaya koydukları şartların etkisi çok büyüktür. Bu kapsamda, iş tatminine etki eden faktörler; bireylerin kendi kişisel özelliklerinden kaynaklı ortaya çıkan bireysel faktörler ve örgütlerin kendilerinin neden olduğu örgütsel faktörler olarak iki başlık olarak incelenecektir.

1.3.1. Bireysel Faktörler

İş tatmini, daha önce yapılan tanımından da anlaşılacağı üzere sadece bireyin kendisinin hissedebileceği, kişinin kendisi haricinde başka bireyler tarafından doğrudan gözlenemeyen, beklentilerinin ne derece karşılandığını gösteren bir kavramdır. Bu nedenle iş tatmini kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Bu farklılıklar kişilere ait özel niteliklerdir.

Bu çerçevede, iş tatmini üzerinde etkisi bulunan bireysel faktörlerin başlıcaları; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, iş tecrübesi, statü ve kişilik özellikleri başlıkları altında ele alınacaktır.

1.3.1.1. Yaş

İş tatmini çalışmalarının birçoğunda demografik özelliklerden olan çalışanların yaş grupları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığı ve etkileri incelenmiş ve farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Ancak yapılan birçok araştırma, yaşı daha büyük olan çalışanların iş tatmininin genç çalışanlara kıyasla daha fazla olduğu yönündedir (Erdoğan, 1996: 337). Herzberg bir çalışmada yaş gruplarını üçe bölerek, iş tatmini ve yaş arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yaptığı araştırma neticesinde ulaştığı sonucu “U” harfine benzetmiştir. Çalışanların iş tatminlerinin; gençken yüksek seviyede olduğu, orta yaşlarda düşüş gösterdiği ve ilerleyen yaşlarda yine yükseldiği şeklinde sonuca ulaşmıştır. Herzberg’e göre, genç çalışanların moral seviyeleri mesleklerinin ilk yıllarında yüksektir. Bu durum genç çalışanların işlerine karşı olumlu duygular beslemesinin bir sonucudur. Beş yıl sonrasında ise iş tatmini seviyesinde düşüş meydana gelmektedir. Çalışanlar 30’lu yaşlarına yaklaştıklarında işten duydukları memnuniyet en düşük seviyeye ulaşmaktadır. Bunun muhtemel nedeni ise, ilerleyen dönemlerde çalışanların örgüt içerisinde yükselme şanslarının düştüğü algısı ve işlerine karşı sıkılma duygusunun artması olarak açıklanabilir (Baş ve Ardiç, 2002: 90).

Yapılan çalışmalar neticesinde, çalışanların yaşlarının ilerledikçe iş tatminlerinin arttığı sonucuna ulaşıldığı belirtilmiştir. Herzberg’in araştırması sonucunda; çalışanların moral seviyesi, işten duydukları memnuniyet ve iş tecrübelerinin farklı yaş gruplarındaki çalışanların iş tatminlerine değişik şekillerde tesir ettiği görülmektedir.

1.3.1.2. Cinsiyet

Toplumlarda kadınların ekonomik sorumluluklarının tam olarak bulunmaması sonucu, iş yaşamına dair beklentilerinin erkeklere göre daha az olduğu, böylece aynı şartlarda erkeklere kıyasla iş tatminini kolayca sağladıkları değerlendirilmektedir. Ancak konuya ilişkin çalışmalar incelendiğinde erkek ve kadın çalışanların iş tatminleri arasındaki ilişkinin net bir şekilde ortaya konulamadığı, başka bir deyişle erkeklerin ve kadınların iş tatmin seviyeleri arasındaki farklılığın tam olarak belirlenemediği görülmüştür. Bazı araştırmalarda kadın çalışanların daha az iş tatminine sahip olduğu sonucuna ulaşılmışken, bazı çalışmalarda ise bu sonucun aksi olarak erkek çalışanların iş tatmininin daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üstelik, bazı çalışmalarda erkek ve

kadın çalışanların iş tatmin seviyelerinin eşit oranlarda çıktığı görülmüştür. Araştırmalar neticesinde farklı sonuçlara ulaşılmasının nedeni birçok araştırmacı tarafından icra edilen meslek türü olarak açıklanmıştır (Demir, 2007: 121).

İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi; çalışanların işlerindeki kişisel gelişimleri, kişilerarası ilişkileri, ekonomik yönden kazançları ve iş koşulları olmak üzere dört farklı faktör doğrultusunda inceleyen bir araştırmada; kişilerarası ilişkiler faktörünün erkek çalışanlar açısından iş tatmininde oldukça önemli olduğu, kadın çalışanlar için ise erkek çalışanlarda olduğu kadar önemli seviyede görülmediği bulunmuştur. İş koşullarının ise kadın çalışanlarda iş tatmininin oluşmasında önemli derecede rol oynadığı, erkek çalışanlar için ise kadın çalışanlarda olduğu kadar önemli olmadığı görülmüştür (Eğinli, 2009: 39).

1.3.1.3. Eğitim Seviyesi

Çalışanların almış oldukları eğitim iş tatminlerini etkilemektedir. Eğitimin, iş tatmininin oluşmasında en önemli faktörlerden birisi olduğu söylenebilir. Yapılan araştırmalar sonucu, iyi eğitilmiş çalışanların eğitim seviyesi düşük çalışanlara kıyasla iş tatminlerinin daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Çalışanlar aldıkları eğitim ile orantılı işlerde görevlendirilmediği takdirde işlerinden hissettikleri mutluluk duygusu azalacak ve iş tatmin seviyelerinde azalma görülebilecektir. Bütün bunların yanında bir de, gördükleri eğitim ve bilgi birikiminden daha da fazla beklenti ve sorumlulukların olduğu işlerde görev verilirse, çalışanlar kaygı ve stres yaşayabileceklerdir. Bu nedenle, oluşan kaygı ve stres ise eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların iş tatminlerini olumsuz yönde etkileyebilecektir (Akşit Aşık, 2010: 39-40).

Konuya ilişkin yapılan bazı çalışmalarda elde edilen bulgular ise, eğitim seviyesi ile iş tatmin seviyesi arasında net bir ilişki bulunmadığı şeklindedir. Çalışanlar almış oldukları ücretin eğitim seviyeleri ile orantılı olması beklentisine girmektedirler. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanın yüksek ücret beklentisinin örgüt tarafından yeterince karşılanmaması iş tatminini olumsuz etkilemektedir. İyi eğitim almış çalışanların iş tatminlerini etkileyen diğer bir unsur ise farkındalık düzeylerinin iyi eğitilmiş olmayan çalışanlara oranla daha yüksek olmasıdır. Farkındalık düzeyinin yüksek olması sonucu

çalışan iş tatminine yönelik çevresel faktörlere karşı daha fazla olumsuz duygu hissedebilmekte ve tepkisini ortaya koyabilmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2014: 167).

Bireylerin eğitim seviyesi ile ilgili olan aşırı niteliklilik kavramına da değinmekte fayda bulunmaktadır. Bireyin, diğerleriyle kıyaslandığında, üst seviye eğitim almış olma ve kendisini üstün yetenekli hissetme durumu olarak da açıklanan aşırı niteliklilik kısaca, bireylerin işin gerektirdiği eğitim ve niteliklerden daha da fazlasına sahip oldukları durumu ifade eder. Algılanan aşırı nitelikliliğin etkileşim içinde olduğu kavramlardan birisi de iş tatminidir. Yapılan araştırmalar sonucu; algılanan aşırı nitelikliliğin, iş tatmininin yeterince sağlanmasına negatif yönde tesir ettiği bulgusuna ulaşılmıştır (Karacaoğlu ve Arslan, 2019).

Yapılan araştırmalar neticesinde; iyi eğitilmiş, bilgi sahibi ve donanımlı çalışanların örgüt içerisinde eğitim seviyelerine uygun pozisyonlarda istihdam edilmelerinin iş tatminlerinin sağlanmasında tek başına yeterli olmadığının tespit edildiği yukarıda açıklanmıştır. İş tatmininin beklentilerle ilgili olması nedeniyle, eğitim seviyesi yüksek çalışanın başta yüksek ücret olmak üzere, terfi, yükselme vb. beklentiler içerisine girebileceği, ancak bunlar karşılanmadığında ise tatminsizlik yaşayabileceğinden bahsedilebilir. Ayrıca yüksek eğitim seviyesine sahip çalışan daha bilinçli olması nedeniyle iş ortamında yaşananlara daha duyarlı olabilecek ve böylece iş tatminini etkileyen olumsuz faktörleri daha iyi analiz ederek olumsuz tepkiler sergileyebilecektir. Ayrıca bir işin yapılması için gerekli olan niteliklerden daha fazlasına sahip olduğunu değerlendiren çalışanlar yaptıkları işten memnun olmayacaklardır. Bu durumun ise, çok iyi eğitilmiş ve aşırı nitelikli çalışanların iş tatmin seviyelerine olumsuz yönde etki edebileceği söylenebilir.

1.3.1.4. İş Tecrübesi

Genç yaştaki çalışanlardaki tecrübe eksikliği ve yapılan işin yapısına hâkim olmada yaşadıkları sorunlar iş tatmini bakımından olumsuz sonuçlar yaratır. İlerleyen zamanlarda çalıştıkları örgütteki iş tecrübesi artan çalışanların işlerine olan hâkimiyetlerinin artması ise iş tatminini olumlu yönde etkiler (Akçay, 2012: 135).

Çalışanların iş deneyimleri ile iş tatminleri arasında anlam ifade eden bir ilişki bulunduğu yapılan araştırmalar sonucu elde edilmiştir. Üst mevkilerdeki çalışanlar

buldukları görevden daha alt seviyede olanlara kıyasla daha fazla tatmin sağlayabilecek olanağa sahiptirler. Üst mevkilerde görevli çalışanların; daha fazla maaş, statü ve kendini yönetme gibi örgütsel beklentilerinin karşılanması nedeniyle iş tatminleri artmaktadır. Daha alt pozisyonda çalışanlar ise üst pozisyonda çalışanlar kadar olanağa sahip değildirler. Çalışanların iş tecrübelerine bağlı olarak kendilerine duydukları güven de artmaktadır. Buldukları örgüt tarafından beklentilerine karşılık verilmesi tecrübeli çalışanların tatmin düzeylerini de yükseltmektedir (Robbins, 2001: 194).

Yapılan bu açıklamalar çerçevesinde, çalışanların tecrübelerinin arttıkça yaptıkları işe daha vakıf olacakları ve böylece iş ortamında karşılaştıkları problemlerin çözümüne yönelik hareket tarzı geliştirerek daha hızlı çözüm bulabilecekleri değerlendirilebilir. Ayrıca örgütler tecrübeli ve kendileri için faydalı çalışanları kaybetmemek maksadıyla onların beklentilerini karşılamaya yönelik çeşitli tedbirler geliştireceklerdir. Bütün bunların doğal bir sonucu olarak ise, iş tecrübesine sahip çalışanların yaptıkları işten daha fazla tatmin olabilecekleri söylenebilir.

1.3.1.5. Statü

Bir kimsenin, bir kurum veya bir toplum içindeki durumu, kadro bakımından bağlı olduğu durum, pozisyon olan statü (www.sozluk.gov.tr, 2019) çalışanın örgütsel hiyerarşi ve yapı içindeki yerini, mesleğinin kendisine sağladığı saygınlığı ifade eder. Statünün, iş hayatı içerisinde ve iş hayatı haricinde kalan, yaşam alanına yönelik oluşturduğu etki de önemlidir. Yapılan çalışmalarda, statünün iş tatmini üzerinde güçlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgütlerde yönetici pozisyonunda bulunan çalışanlara yönelik yapılan araştırma sonucu, üst düzey konumda olan yönetici vasıflı çalışanların iş tatminlerinin daha iyi seviyelerde olduğu bulgusu elde edilmiştir (Uyargil, 1988: 26).

Statü düzeyi yüksek olan çalışanlar görevleri gereği karşılaştıkları güçlükleri ve engelleri aşmaya yönelik olarak, düşük statüdeki görevlilere nazaran daha fazla çaba göstermektedirler. Üst düzey statüye sahip çalışanların iş tatmin seviyeleri sergiledikleri gayret nedeniyle, düşük statüde bulunan çalışanlara oranla daha yüksek seviyede olacaktır (Karahan, 2008: 237).

Bu bağlamda; özellikle niteliklerine uygun, yönetici konumunda iyi bir statüde görevlendirilen çalışanların, hem beklentilerinin karşılanması hem de göstermiş oldukları çabalar sonucu işlerine karşı hissettikleri tatminin daha fazla olabileceği değerlendirilmekle birlikte, ulaştıkları statü sosyal hayatlarını ve buna bağlı olarak mutluluklarını da etkileyebilecektir.

1.3.1.6. Kişilik

Bireylerin doğuştan var olan ve çeşitli etkenlerle sonradan edindikleri eğilimlerin bütünü kişilikleridir. Kişilik sonradan elde edinilen bu eğilimlerin düzenlenmesidir. Her insanın kişisel özelliği birbirinden farklı olmakla birlikte, bireyleri diğerlerinden ayıran bazı farklılıklar mevcuttur (Eren, 2015: 84).

Çalışanların kişilik özellikleri, örgütün yapısına ve kurallarına uymadığında iş ortamı ve birlikte çalıştıkları mesai arkadaşları arasındaki farklılıklardan kaynaklanan ve devamlı olarak yaşanan içsel çatışmalar sonucu birey-örgüt uyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda ise; çalışanların tatmin seviyeleri düşmekte, örgüte karşı olan bağlılıkları azalmakta ve işten ayrılmayı düşünmektedirler (Bağcı, 2018: 312).

Dolayısıyla, farklı kişiliklere sahip çalışanların yaptıkları işlere, iş ortamlarına ve örgüt tarafından sunulan olanaklara bakış açılarının da farklılık gösterebileceğinden bahsedilebilir. Örgütlerin sundukları olanaklar her çalışan için aynı olsa bile, kişilik özelliklerinden kaynaklı olarak çalışanlar tarafından değişik şekillerde algılanabilecektir. Örneğin, örgüt tarafından her çalışana aynı miktarda ödenen ücret bir çalışan için yaşamını sürdürmesi için yeterli görülerek memnun ederken, bir diğerinde memnuniyetsizlik yaratabilecektir. Aynı işi yapan iki çalışandan birisi yaptığı işi severek yaparken bir diğeri ise isteksizce yapabilecektir. Kişilik farklılıkları nedeniyle, her çalışanda aynı derecede iş tatmini beklemenin mümkün olamayacağı söylenebilir.

1.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgüt içinde buldukları süre zarfında çalışanların iş ortamındaki tutum ve davranışları işlerine olan yaklaşımlarını ortaya koymaktadır. Örgütlerin yapıları, işleyişleri ve yönetim şekilleri çalışanların işlerinden duydukları mutluluk hissine etki etmektedir. Çalışanların iş tatminlerini etkileyen başlıca örgütsel faktörler; yönetim, ücret, işin

niteliği, çalışma koşulları, iletişim, terfi ve kariyer olanakları başlıkları altında anlatılacaktır.

1.3.2.1. Yönetim

Örgütlerde yöneticilerin çalışanları desteklemesi ve yaptıkları işlere katkıda bulunmaları çalışanların iş tatminini artıracaktır. Ayrıca, alışanların örgüt içerisinde alınacak kararlara katılımının sağlanması iş tatmini düzeyinin yükseltilmesi açısından önemlidir (Başaran, 1991: 209). Konuya ilişkin yapılan araştırmalar, çalışan için çok önemli olan ücretin beklentisinin altında olduğu durum oluştuğunda dahi sadece iyi bir yönetici ve yönetim şekli sonucu çalışanların iş tatmininin arttığını göstermiştir. Bu durum, yönetici ve yönetimin iş tatmininin sağlanmasında önemli derecede etkisi olduğunun bir göstergesidir. Günümüzde alışanların örgütün bir parçası olarak yönetime katılmalarının sağlanması, yaptıkları işten mutluluk duymalarına neden olunması ve performanslarının artırılması liderlikle birlikte yönetim anlayışının bir gerekliliğidir. Yöneticiler bu gerçekten hareketle, çalışanların örgütte alınacak kararlara katılmalarını ve onların enerjilerini sergilemelerine olanak sağlayacak düzenlemeleri yapmalıdır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

Çalışanlara işyerinde yönetsel kararlara katılma imkânı verildiği ölçüde kendisini etkileyen plan ve kararlara yönelik rolü artacak, iş tatmin düzeyi yükselecek ve monotonluk duygusu azalacaktır. alışan kararlara katıldığı ölçüde işini sevecek ve bağlanacak, böylece örgütün sorunlarına daha duyarlı olacaktır. Ayrıca kendisini örgütün bir parçası olarak görecek, olumlu ve yararlı olan kararlara karşı gelenlerle mücadele edecektir (Eren, 2015: 266).

Birçok bireyin yaptığı işten memnuniyet duymasının nedenleri arasında; işin anlamlı olması, yaptığı işin bilgisini ve zekâsını kullanmasını gerektirmesinden kaynaklandığı düşünülebilir. Bu ise bireyin yaptığı işlerde inisiyatif kullanabilmesiyle mümkündür. İşin yapılmasına ilişkin yöntemlerin belirlenmesinde ve işin icra sürecindeki olası karar noktalarında çalışana özgürlük, bağımsızlık ve takdir hakkını kullanma yetkisinin verilmesi, çalışanın da bu yetkileri kullanma konusunda istekli olması ile iş tatmini daha çok artacaktır (Mert, Bekmezci ve Eroğluer, 2018: 12, 13).

Çalışanlarının fikirlerini almayarak, kararlara katılmalarını engelleyen bir yönetim tarzının çalışanın iş tatminini negatif yönde etkileyeceği ve çalışanı örgütten uzaklaştıracağı, yöneticilerin çalışanların işlerine karışmayarak, çalışanların yetkileri dahilinde inisiyatif kullanmalarına olanak sağlamalarının iş tatmini açısından önemli bir husus olduğu yukarıda belirtilmiştir. Çalışanların işine sürekli karışmanın olumsuz etkilerine örnek olarak, TSK İç Hizmet Yönetmeliği'nin (T.C. Resmi Gazete, 06 Eylül 1961, sayı: 10899) 19'uncu maddesi "Amirler maiyetlerinin yapmağa selâhiyetli oldukları işlere mücbir sebepler olmadıkça karışmamalıdır. Lüzumsuz karışmak âmire karşı duyduğu sevgi ve emniyeti sarsar, teşebbüs kudretini azaltır, yetişme istidadını söndürür. Yalnız maiyetin selâhiyetini kullanması yüzünden işler çığırından çıkarsa veya çıkacağına hükmolunursa o zaman âmirin işe karışıp düzeltmesi ve yoluna koyması bir hak ve vazife olur." hükmü verilebilir. Mezkûr maddeden de anlaşılacağı üzere, yöneticilerin önemli nedenler olmadan, sadece işlerin ters gittiği zaman astlarına müdahale etmesi önemlidir. Aksi takdirde, astların girişim gücü, kendini yetiştirme gayreti ve yöneticilere karşı güven duygusu azalır. Bu çerçevede, meydana gelen söz konusu olumsuzluklar nedeniyle iş tatminsizliği oluşabilecektir.

1.3.2.2. Ücret

Maslow'un ihtiyaçlar teorisindeki sıralamada ilk başlarda yer alan; yemek, su, barınma vb. fiziksel gereksinimlerin karşılanmasının yanında; daha iyi sağlık şartları, ulaşım olanağı, iyi eğitim alma, iyi konutta oturma gibi güzel imkânların elde edilmesi, çalışanların ekonomik koşullarına bağlı bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar, ekonomik koşulların oluşmasını sağlayan ücretin; çalışanların iş yaşamındaki başarı ve tatminleri üzerinde en önemli gösterge olduğunu vurgulamaktadır (Aydiner Boylu ve Paçacıoğlu, 2016: 141).

Bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri maksadıyla doğal olarak bir gelirlerinin olması gerekmektedir. Alınan ücret bu nedenle, bireylerin çalışmasının en önemli ve temel amacıdır. Ücret, çalışanlarca sadece parasal olarak ekonomik kazanç olarak algılanmamakta, ayrıca çalışanın işyerine yaptığı hizmetlerin ve emeğinin bir karşılığı olarak da görülmektedir. Bu kapsamda, çalışanların işyerine hizmet ve katkılarının karşılığı olan ücretin iş tatmini ile yakından ilgisi bulunmaktadır (Eğinli, 2009: 41).

Eşit ise eşit ücret ödenmesi de çalışan için önemli bir husustur. Ücretlerin belirlenmesinde eşit davranılmaması durumunda çalışanın iş tatmini yeterince sağlanamayacaktır. Çalışanların, ücret politikasının hakkaniyetli belirlendiğini algılaması iş tatmini açısından önemlidir. İş tatmin düzeyinin yükseltilmesinde etkili olan başka bir faktör ise ödüllendirme. Bu ödüllere örnek olarak; ilave izin verme, örgütün sosyal imkânlarından istifade ettirme, yurtdışı gezileri vb. gibi maddi olmayan ödüller de sıralanabilir (Dinç Özcan, 2011: 115).

Çalışanların motivasyonlarının ve iş tatminlerinin sağlanması için, ücret geçmişten günümüze önemli bir faktör olmuştur. Buna en güzel örnek olarak, Henry Ford'un çalışanlarına yönelik uyguladığı ücret politikası verilebilir. Seri üretim yapılmasını sağlayan montaj üretim hattı ilk defa Ford otomobil fabrikasında uygulanmıştır. Niteliksiz emeğin çok yoğun olarak kullanıldığı bu montaj hattı, yapılan işlerin işçiler açısından anlamını kaybetmesine ve bu suretle fabrikadaki çalışma ortamının kötüye gitmesine neden olmuştur. Bütün bunların doğal bir sonucu olarak ise; fabrika hayatı çok zor bir hâl almış ve işçilerin işe devamlılıklarıyla ilgili sorunlar ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda; çalışma şevk ve istekleri ortadan kaybolan işçilerin; fabrikadan ayrılmalarını önlemek ve motivasyonlarını sağlamak amacıyla işçilere yüksek ücret ödenmiştir (<https://acikders.ankara.edu.tr>, 2019).

1.3.2.3. İşin Niteliği

Çalışanın işinin ilginç olması, öğrenme fırsatı vererek kendisini geliştirmeye imkân sağlaması, bir sorumluluk gerektirmesi ve sıradanlıktan uzak olması tatmin nedeni sayılabilir. Çalışanlar yeteneklerini kullanabildikleri, çok yönlü ve ayırt edici nitelikler gerektiren işleri yerine getirdikçe ve kendilerine işlerinde başarı sağladıkları hakkında bilgi aktarıldıkça işlerinden tatmin olurlar (Kuzulugil, 2012: 131).

Çalışanın yaptığı işte başarı duygusu hissetmesi iş tatmini açısından önemlidir. Çalışan yaptığı işte başarı duygusu hissederse iş tatmini seviyesi de artacaktır. İşin niteliği kapsamında sürekli aynı, rutin işler yapan çalışanlarda iş tatmini yeterince sağlanamayabilir. Çünkü insanlar, doğaları ve yaradılışlarının bir gereği olarak her gün aynı işi sürekli yapmaktan sıkılırlar (Okumuş, 2011: 52).

1.3.2.4. Çalışma Koşulları

Bireylerin yaşam süreleri ve bu sürenin içerisinde önemli bir orana sahip olan işyerinde geçirdikleri süre göz önüne alındığında çalışma ortamı ve çalışma koşulları iş tatminini etkileyen önemli bir faktör olarak ele alınabilir. İşini yaparken örgüt tarafından çalışana sunulan; fiziksel, ekonomik ve psiko-sosyal imkân ve koşullar çalışma ortamı olarak nitelendirilir. Çalışana verilen ücret, sosyal yardım, sağlık hizmetleri, iş güvenliği, işyerine ulaşım, ortam gürültüsü, ortam ısısı, aydınlatma, dinlenme süresi ve çalışma saatleri, izin durumu, örgüt içerisindeki sosyal ilişkiler, örgütsel iklim, moral ve motivasyon gibi çalışma hayatında bulunan tüm etkenler çalışma koşulları olarak değerlendirilebilir (Eroğlu, 2007: 325-326).

Örgütlerin çalışanları için gerekli güvenlik önlemlerini almaları çalışanlar için bir memnuniyet oluşturarak, kendilerine değer ve önem verildiği hissi duymalarını sağlamaktadır. İş güvenliğinin sağlandığı çalışma ortamında kişiler daha sağlıklı çalışırlar. Böylece çalışan kendisini işine verir ve performansı artar. Bu sayede de iş tatmin düzeyinde artış meydana gelir. Belirtilen koşulların sağlanamaması ise çalışanın kendisini güvensiz hissetmesine, sürekli endişe ve kaygı ile hareket etmesine ve kendisine değer verilmediğini düşünmesine neden olur. Böylece, çalışanlar kendilerini tam olarak işlerine veremez ve bunun doğal bir sonucu olarak örgüte herhangi bir katkı sağlayamazlar. Bütün bunların olması, çalışanın işinde tatminsizliğe neden olmakla birlikte, örgütün verimliliğinin düşerek hedeflerine ulaşmasını büyük ölçüde engeller (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005: 357).

Örgütlerin, çalışanlarının iş sağlığı ve güvenliğini sağlamak amacıyla çalışma ortamında meydana gelebilecek muhtemel kazaların asgari seviyeye indirilmesine yönelik tedbirler alması önemli bir konudur. Çalışma ortamında yetkin iş güvenliği uzmanı ve sağlık personeli istihdam edildiğini bilen ve örgütün bu konuya önem verdiğini hisseden çalışan kendisinin güvende olduğunu bilecek ve işine daha fazla odaklanabilecektir. Bu olumlu gelişmelerin ise, yukarıda yapılan açıklamalar çerçevesinde çalışanların iş tatmin düzeylerine pozitif yönde etki edeceği değerlendirilmektedir. Son yıllardaki yasal düzenlemeler sayesinde, ülkemizde de iş sağlığı ve güvenliği konularının önemi giderek artmaktadır. İş sağlığı ve güvenliğinin sağlanarak, mevcut şartların iyileştirilmesi kapsamında 30 Haziran 2012 tarihinde 6331

sayılı “İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu” ve 29 Aralık 2012 tarihinde “İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetleri Yönetmeliği” yürürlüğe girmiştir. Nitekim, Tablo 1.1’de yer alan İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğüne yapılmakta olan belgelendirme işlemlerine ilişkin 2011-2017 yıllarına ait veriler incelendiğinde; diğer sağlık personeli başta olmak üzere, iş güvenliği uzmanı sayılarında önemli oranda artış olduğu görülmektedir. Özellikle, yasal düzenlemelerin yapıldığı 2012 yılı ve takip eden 2013 ve 2014 yıllarında; A, B ve C sınıfı iş güvenliği uzmanlığı ve işyeri hekimi belgelendirme sayılarında gözle görülür büyük artış meydana gelmiştir. İşveren ve örgütlerin, çalışanlarının sağlık ve güvenliklerinin sağlanmasının önemini kavramasının ve bu konuda farkındalık düzeylerinin yüksek olmasının, çalışanların iş ortamında daha mutlu hissetmelerine neden olabileceği düşünülmektedir.

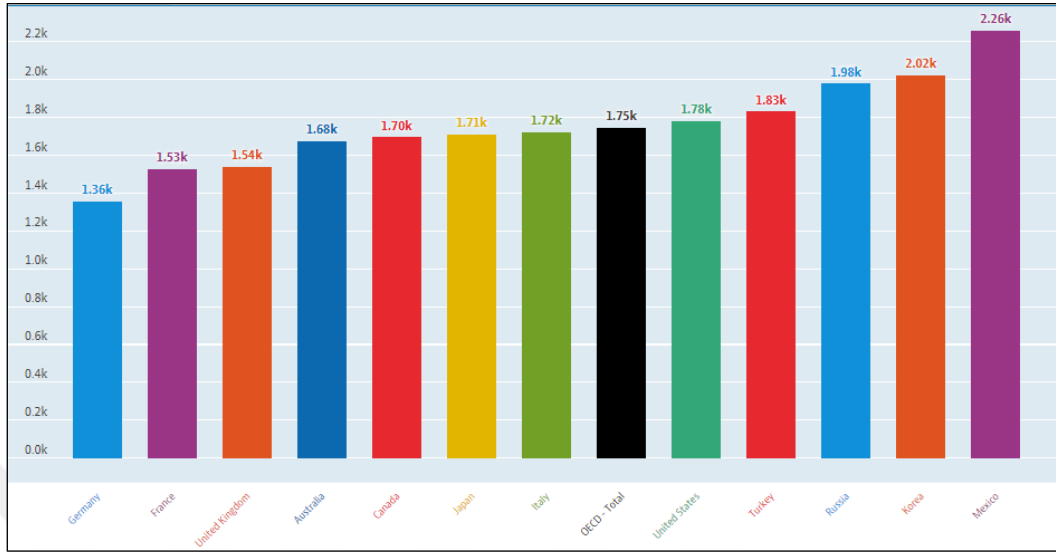
Yıllar Years	A sınıfı iş güvenliği uzmanlığı A class occupational safety expert's certificate	B sınıfı iş güvenliği uzmanlığı B class occupational safety expert's certificate	C sınıfı iş güvenliği uzmanlığı C class occupational safety expert's certificate	İşyeri Hekimi Occupational physician	Diğer Sağlık Personeli Other Health Personnel	Eğitici Belgesi Trainer Certificate	Diğer Sağlık Personeli Eğitici Belgesi Other Health Personnel Trainer Certificate
2011	84	1	2.458	1.504	0	486	0
2012	186	40	4.777	6.336	0	277	0
2013	698	616	27.616	9.652	0	2.519	0
2014	12.036	7.369	45.336	7.771	3	716	0
2015	2.536	1.372	10.525	3.830	204	133	13
2016	2.175	2.660	8.123	3.314	6.633	78	1
2017	292	3.105	11.813	3.760	4.639	71	1

Tablo 1.1. İş Sağlığı ve Güvenliği Belgelendirme İşlemleri (2011-2017)

Kaynak: T.C. Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı. (2017). 2017 Yılı Çalışma Hayatı İstatistikleri.

Güvenlik denildiğinde sadece fiziki koşullar açısından güvenlik düşünülmemelidir. Çalışma ortamındaki fiziki koşullara yönelik güvencenin yanı sıra, örgütler çalışanlarına gelecekleri açısından önemli olan sosyal ve ekonomik alanda da güvence vermelidirler. Sosyal ve ekonomik açıdan da güvende olduğunu hisseden çalışanın motivasyonu ve verimliliği artar. Ancak sosyal ve ekonomik yönden geleceğini göremeyerek öngörüle bulnamayan çalışanlardan; örgütte kalarak yarar sağlamaları ve yüksek performans ortaya koymaları beklenmemelidir. Dolayısıyla, geleceğe yönelik iş güvencesi

bulunmadığını düşünen çalışanların iş tatmin seviyeleri düşecek ve tatminsizlik hissetmeye başlayacaklardır (Bakan ve Büyükmeşe, 2004: 37).



Şekil 1.1: G20 Üyesi Ülkelerde Yıllık Çalışma Saatleri (12 Ülke)

Kaynak: OECD. (2019). Data Hours Worked.

Bireylerin iş yerinde çalışarak geçirdikleri süre göz önüne alınarak çalışma koşullarının iş tatminini önemli yönde etkilediği hususu yukarıda belirtilmiştir. Bu noktada, Türkiye dahil bazı ülkelerdeki çalışma saatlerine de değinmekte fayda olduğu düşünülmektedir. Şekil 1.1’de 2018 yılı veya son elde edilen veriler doğrultusunda G20 üyesi on iki ülkede yıllık çalışma saatleri gösterilmiştir. Türkiye’de bir işçi yıllık (1.830) saat çalışırken buna karşılık, Almanya’da (1.360), Fransa’da (1.530), Birleşik Krallık’ta (1.540), Avustralya’da (1.680), Kanada’da (1.770), Japonya’da (1.710), İtalya’da (1.720), Amerika Birleşik Devletleri’nde (1.780), Rusya’da (1.980), Güney Kore’de (2.020) ve son olarak Meksika’da ise (2.260) saat çalışmaktadır. OECD üyesi ülkelerde yıllık çalışma saati ortalaması ise (1.750) saattir.

1.3.2.5. İletişim

Günümüz çağında iletişim hayatımızın her alanında büyük öneme sahiptir. Örgüt ortamında çalışanlar arasında da rahatça iletişim kurulabilmesi iş tatminini etkilemektedir. Çalışan çevresiyle iletişim kurabildiği takdirde kendisini ekibin bir parçası olarak görebilecektir. Etkin iletişimin sağlanması çalışanın hissettiği mutluluk

duygusunun ve dolayısıyla iş tatmininin artmasına olumlu yönde katkı sağlayacaktır (Okumuş, 2011: 64).

Örgütler içerisindeki birimler ve de çalışanların, işlerini yaparken aralarında fonksiyonel bir bağlantı bulunmaktadır. Bu nedenle birimler ve kişilerin arasındaki iletişimin etkin şekilde sağlanması önemlidir. Örgüt yapısında bulunan birimler ve çalışanlar arasındaki iletişimin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi sonucu çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olması beklenir. Etkili bir örgütsel iletişimin bulunmadığı örgütlerde ise iş tatmin düzeyinde azalma ve buna bağlı olarak verimlilikte düşüş meydana gelmektedir (Soysal ve diğerleri, 2017: 243).

Yapılan araştırmalar neticesinde; çalışanların örgüt içerisinde karar alma süreçlerine dâhil edilmelerinin ve yönetici konumunda bulunanlar ile daha net, açık, anlaşılır ve dürüst iletişim tesis edilmesinin iş ortamındaki belirsizlikleri azalttığı, bu nedenle çalışanların motivasyonlarının ve iş tatmin düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel iletişimin bulunmamasından kaynaklı oluşacak belirsizlikler iş tatminsizliğinin yanı sıra çalışanlarda stres, düşük düzeyde bağlılık ve verimliliğe de neden olacaktır (Bitmiş, Güney ve Demirel, 2014: 60).

Bu bağlamda; örgüt yapısı içerisinde etkin iletişim ağının tesis edilmesinin ve başta üst kademe ile olmak üzere çalışanlar arasında iletişim kanallarının sürekli açık bulundurulmasının, hem işlerin daha anlaşılır ve hızlı şekilde yapılmasına hem de çalışanların kendilerini daha iyi ifade etmelerine olanak sağlayacağı ve etkin iletişimin meydana getirdiği bu sonuçların ise çalışanların iş tatminlerine olumlu tesir edeceği söylenebilir.

1.3.2.6. Terfi ve Kariyer Olanakları

Çalışanlar, görev yaptıkları örgüt içerisinde terfi olanaklarının olmasını isterler. İş tecrübeleri arttıkça çalışanlar için yaptıkları iş sıradanlaşacak, çalışanlar daha fazla yetki ve sorumluluk sahibi olmak isteyeceklerdir. Örgüt yapısı içerisindeki terfi ve kariyer olanaklarının kısıtlı olması çalışanların iş yapmaya yönelik gayret ve isteklerini azaltacaktır (Eren, 2015: 333).

Terfi eden çalışanın sadece maddi geliri artmaz, aynı zamanda sosyal statüsü yükselir ve toplum içerisindeki konumu da olumlu yönde değişiklik gösterir. Bu yüzden çalışanlar

görev yaptıkları örgüt içerisinde yükselme ve kariyer olanaklarının bulunmasını arzu ederler. Yükselme arzusu olan çalışan, terfi ve kariyer olanağı bulunan işlerden üst düzeyde tatmin olmaktadır. Her pozisyonda görevli çalışanın başarılı olması sonucu terfi imkânının bulunması, yapılan işteki tatmin düzeyine olumlu şekilde yansiyacaktır. Ancak çalışılan örgütte terfi edilebilecek kademelerin dolu olması, işinde başarılı olduğunu düşünen ve yükselme beklentisine giren çalışanın iş tatminine olumsuz şekilde tesir edecektir (Erdoğan, 1996: 238).

1.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmininin arzu edilen seviyede sağlanamamasının çalışan ve örgüt açısından çeşitli sonuçları bulunmaktadır. İş tatminsizliği çalışanı işten kendi rızası ile ayrılmaya yönlendirebileceği gibi daha fazla gayret sarfetmek suretiyle iş tatminini artırmaya da sevk edebilir. İş tatminsizliği, iş tatmininin tam olarak tersi bir durum olarak algılanmamalıdır. Böyle bir sonuca ulaşmak için tatminsizliğin, iş tatminini meydana getiren şartların tam olarak tersi bir durumda ortaya çıkması gerekmektedir. Ancak, tatminsizliği olabildiğince ortadan kaldırmanın, iş tatmininin yaratılmasına neden olacağı da düşünülmemelidir. Çalışanların işlerine yönelik tatminsizliği, çalışanların işlerine karşı duydukları ilgi ve konsantrasyonlarının azalması, motivasyon eksikliği ve yaptıkları işten zevk almamaları olarak tanımlanmaktadır (Silah, 2001: 115).

Beklentileri istedikleri şekilde karşılanan çalışanların tatmin düzeyleri artacak ve hissettikleri nedeniyle psikolojik olarak rahatlayacaklardır. Aksini yaşayan çalışanlarda oluşacak tatminsizlik ise, ruhsal bozukluk ve olumsuz psikolojik durumlar meydana getirecektir. Çalışanlar bilgi ve yetenekleri ile doğru orantılı işlerde çalıştığı sürece daha verimli olacaklardır. Beklentilerinin yeterince karşılanmadığını hisseden çalışanlar, olumsuz bir takım tutum ve davranış ortaya koyacaklardır (Eren, 2015: 241).

Çalışanların beklentilerinin istedikleri şekilde karşılanamaması sonucu ortaya çıkan iş tatminsizliğinin meydana getirdiği sonuçların başlıcaları; yabancılaşma, devamsızlık, işten ayrılma, iş gücü devir hızında artış, iş kazası ve meslek hastalıkları ile psikolojik sorunlardır.

1.4.1. Yabancılaşma

Yabancılaşma genel anlamda, beklenen değerlerin yokluk hali nedeniyle oluşan dış çevreye kapalı, içe doğru dönük bir tutum ve modern insanın yaşanan sosyal süreçler içerisinde yaşananlara dâhil olamamasından kaynaklı sosyal ve psikolojik rahatsızlık hali olarak tanımlanabilir. Çalışanın işyerinde yaşadıkları sonucu bulunduğu ortamdan soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması ve kendisini geri çekerek soyutlamasıdır. Yabancılaşma, gerek kişinin özel hayatında gerekse de iş yaşamında olsun, gerçekte kişinin kendisinden uzaklaşmasına sebep olan ve kendisinin doğal hayatının işleyişini olumsuz yönde etkileyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan varlığının psiko-sosyal durumunun, birbirinden büsbütün uzaklaşması ve de kopmasıdır. Başka bir deyişle yabancılaşma kişinin kendisinden, ürününden, doğal ve toplumsal çevrelerinden zamanla kopması ve uzaklaşması anlamına gelir. Yabancılaşma, çalışanların örgüt içerisindeki beklentilerinin gerçekleşmediği hallerde doğal bir tepki olarak ortaya çıkar. Yalnızlık hissinin artması ve çalışanın işine olan bağlılığın azalması sonucu çalışan işine ve örgütüne karşı yabancılaşabilir (Tutar, 2010: 178).

Üyesi olduğu örgüte karşı yabancılaşma tutumu sergileyen çalışan, örgüt tarafından kendisine sağlanan; toplumsal konumu ve saygınlığı kabul etmemeye, yaptığı işi yaşamının bir bölümü olarak görmemeye ve işi ile ilgili özel hayatında hiç bahsetmemeye çalışmaktadır. Dolayısıyla örgüte yabancılaşan çalışan, kendisine örgüt haricinde başka tatmin nedenleri aramaktadır (Başaran, 1991: 208).

İşe karşı yabancılaşan çalışanın; iş ve yaşam tatmini ortadan kaybolur, verimliliği ve motivasyonu düşer, iş stresi artar, işine ve örgütüne gösterdiği sadakat düşer. Bunların sonucu olarak ise yabancılaşma ayrıca, yüksek düzeyde iş gücü devri, işten uzaklaşma ve ayrılmalara neden olur (Tutar, 2010: 183).

İş tatmin düzeyi düşük olan çalışan örgüt içerisinde yaşadığı olumsuzlukları tepkisel olarak ortaya koyduğunda, kendisini iş ve sosyal çevresine karşı soyutlayarak yabancılaşır. Böylece, çalışan başta işyerinde olmak üzere genel yaşamında da mutsuzluk hissedebilecektir.

1.4.2. Devamsızlık

İş tatminsizliğinin sonuçlarından bir diğeri devamsızlıktır. Devamsızlık, çalışanın belirlenen mesai saatleri doğrultusunda, çalışması zorunlu olduğu zaman diliminde işine başlamamasıdır (Eren, 2015: 267). Yüksek seviyede oluşan iş tatminsizliğinin devamsızlık üzerinde etkisi bulunmaktadır. İş tatminine ulaşamayan çalışanlar kendilerini işlerinden uzak tutmanın bir yolu olarak devamsızlıkta bulunurlar. Bu durum işletmelerde üretim ve verimlilikte sorunların oluşmasına neden olmanın yanı sıra diğer çalışanlar üzerinde de olumsuz etki yaratmaktadır (Hellriegel ve Slocum, 2007: 58).

İşe devamsızlık; çalışanın kendisinden (yaşı, cinsiyeti, eğitim seviyesi, aile durumu vb.) kaynaklanabileceği gibi aynı zamanda da; işyerlerindeki yönetimin çalışana bakış açısı ile çalışma koşullarının yeterince sağlıklı ve güvenli olmamasından kaynaklanabilmektedir. İcra edilen görevlerin zor ve sıkıcı olması çalışanların iş tatmin düzeylerini düşürerek, çalışanlarda iş stresine yol açmaktadır. Bunun sonuçları ise; devamsızlık ve iş gücü devir hızını artışı olarak karşımıza çıkmaktadır (Bacak ve Yiğit, 2010: 30).

Bazı durumlarda da çalışanlar iş tatminleri yeterli düzeyde olmadığında, işyerindeki zamanı şahsi işleri için harcamak, uzun süren gereksiz molalar vermek, iş yapmamasına rağmen meşgul gibi görünmek, diğer iş arkadaşları ile önemli olmayan konularda muhabbet etmek, işin gecikmesine neden olmak, belirlenmiş kuralları bilerek görmezden gelerek örgüt otoritesini yok saymak, iş arkadaşlarına ve yöneticilere karşı huzuru bozan saldırgan davranışlar sergilemek ve misilleme yapmak şeklinde davranışlar ortaya koyabilmektedirler (Bowling, Beehr ve Lepisto, 2006: 318).

1.4.3. İşten Ayrılma

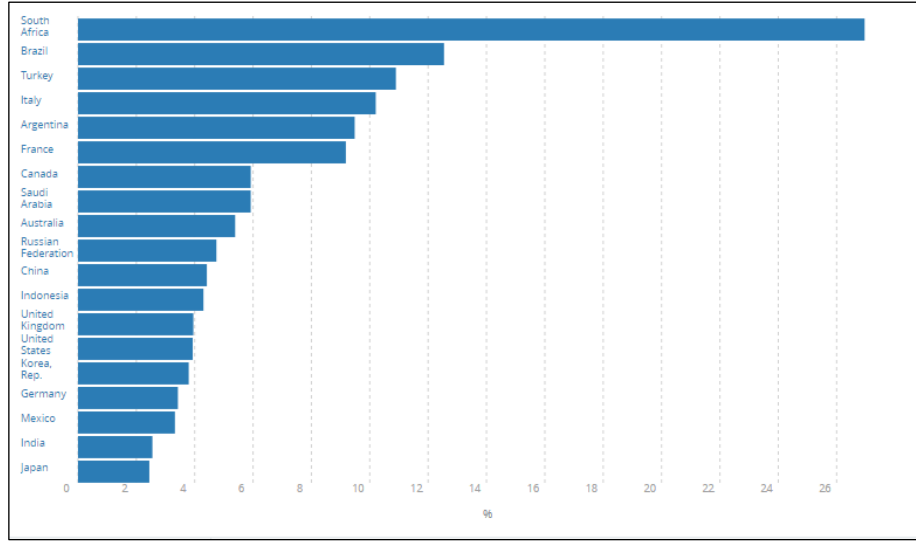
İş tatminsizliği sürecinin çalışanlar üzerinde etkili olan en önemli sonuçlarından birisi de çalışanın işten ayrılması durumudur. Çalışanın mevcut durumdaki kazanımları arzu ettiği beklentilerini yeterince karşılamıyorsa, çalışanda iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Yaşanan bu süreç sonucu, çalışan işten ayrılmayı maddi olarak da göze aldığı anda işi bırakmaktadır. Yapılan araştırmalarda, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin kesin olmadığı sonucuna varılsa da, genel olarak çalışanların iş

tatmin düzeylerinin yüksek olduğu işletmelerde iş gücü devir hızının düşük olduğu görülmektedir (Luthans, 2011: 141).

İş tatmini ve işten ayrılmaya yönelik eğilim arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Şöyle ki, iş tatmini yeterince sağlanmış olan çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin düşük olduğu görülmektedir (Dinç Özcan, 2011: 121, 122).

Örgütler açısından maliyetli olan ve zaman kaybedilmesine neden olan, ayrıca örgüt içerisinde yer alan çalışma gruplarının tesis etmiş olduğu sosyal ilişkileri de olumsuz etkileyerek, çalışanların morallerini bozarak düşüren, işten ayrılmaya yönelik davranışının bir önceki aşaması olan, çalışanın işini bırakma yani işten ayrılma niyeti; çalışanın işini henüz bırakmamış olması ve ayrılmamak suretiyle örgüt üyeliğine devam ediyor olması örgüt için önemlidir. Çalışanın işten ayrılmaya niyetlenmesi ile iş tatmini arasındaki ilişki ters orantılıdır. İş tatmininin sağlanması veya sağlanamaması sonucu oluşan ayrılma niyeti doğrultusunda, çalışan ilk olarak yaptığı işi değerlendirerek, kendi iş tatmin seviyesini sorgulayacaktır. Yaptığı değerlendirme sonucu olumsuz çıkarsa, çalışanda işine ve yer aldığı örgüte karşı isteksizlikler ile birlikte tasvip edilmeyen iş davranışları gözlemlenecektir. İlerleyen süreçte ise, oluşan işten ayrılma niyeti doğrultusunda çalışan işten ayrılmayı düşünecektir (Poyraz ve Kama, 2008: 149).

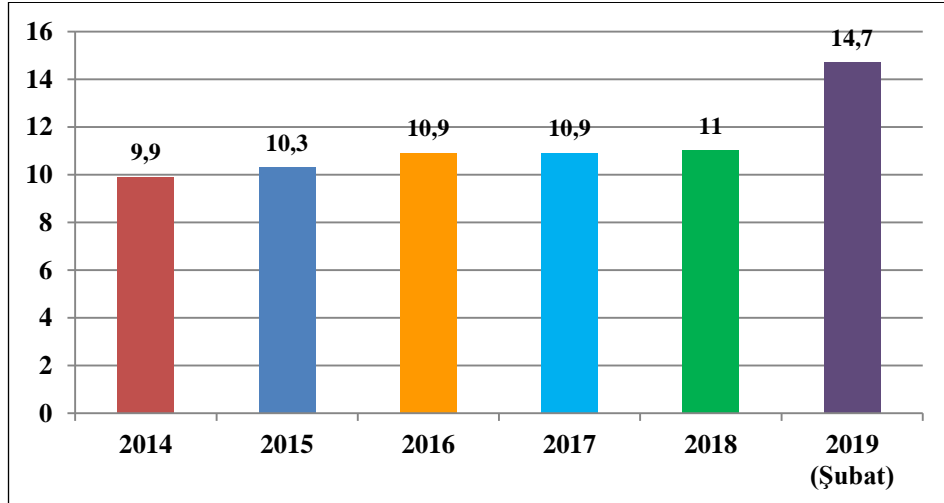
Çalışanın işten ayrılması sonucunda boşalan kadroya aynı nitelikte bir çalışanın istihdam edilmesi örgüt açısından bir gerekliliktir. İş tatminsizliği sonucu işten ayrılan çalışanın yerine görevlendirilecek kişi tecrübeli olmayacağı için, kişinin işe yönelik eğitimi, işe uyumu vb. gibi faaliyetler bir zaman gerektirecektir. Bu sürecin uzun zaman alması nedeniyle işletmeler açısından kayıplar ortaya çıkabilir. Firmaların masrafları artar, müşteri kitlesinde sorunlar meydana gelebilir ve geçici bir süre verimlilik düşebilir (Akıncı, 2002: 9).



Şekil 1.2: G20 Üyesi Ülkelerdeki İşsizlik Oranları

Kaynak: The World Bank. (2019). Unemployment, total (% of total labor force) (modeled ILO estimate).

Dünya Bankası, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) Nisan 2019 ayı verilerini kullanarak "İşsizlik Oranlarını" yayımlamıştır. 2018 yılı G20 ülkelerinin işsizlik oranları Şekil 1.2'de gösterilmektedir. Türkiye %10,89 işsizlik oranı ile Güney Afrika ve Brezilya'nın önünde yer almaktayken, üye diğer ülkelerin gerisinde bulunmaktadır.



Şekil 1.3: Türkiye İşsizlik Oranları (%), (2014-2019)

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu. (2014-2019). Haber Bültenleri. Bülten Adı: İşgücü İstatistikleri.

TÜİK verileri kullanılarak oluşturulan Şekil 1.3'te 2014-2019 yılları Türkiye'deki işsizlik oranları gösterilmiştir. Yaşanılan işsizliğin işten ayrılmalara etki edeceği düşünülebilir. Yüksek işsizliğin ve ekonomik krizlerin yoğun yaşandığı dönemlerde alternatif iş imkânlarının yetersiz olması nedeniyle çalışanların işten ayrılma niyetleri azalacaktır (Karaca ve diğerleri, 2017: 977). Dolayısıyla yaşanan işsizlik durumunun, iş tatminsizliğinin olumsuz sonuçlarından birisi olan işten ayrılmaları bir derece yavaşlatabileceği ve ülkemiz açısından değerlendirildiğinde de, işsizlik oranları göz önüne alınarak bu durumun Türkiye'de de geçerli olabileceği düşünülebilir.

Bu durumun işten ayrılmaları belli bir oranda yavaşlatabileceği düşünülse de, çalışanın işten ayrılması yukarıda açıklanan gerekçelerle örgütlere olumsuz şekilde yansıtacaktır. Bu noktada, iş tatmininin önemi bir kez daha karşımıza çıkmaktadır.

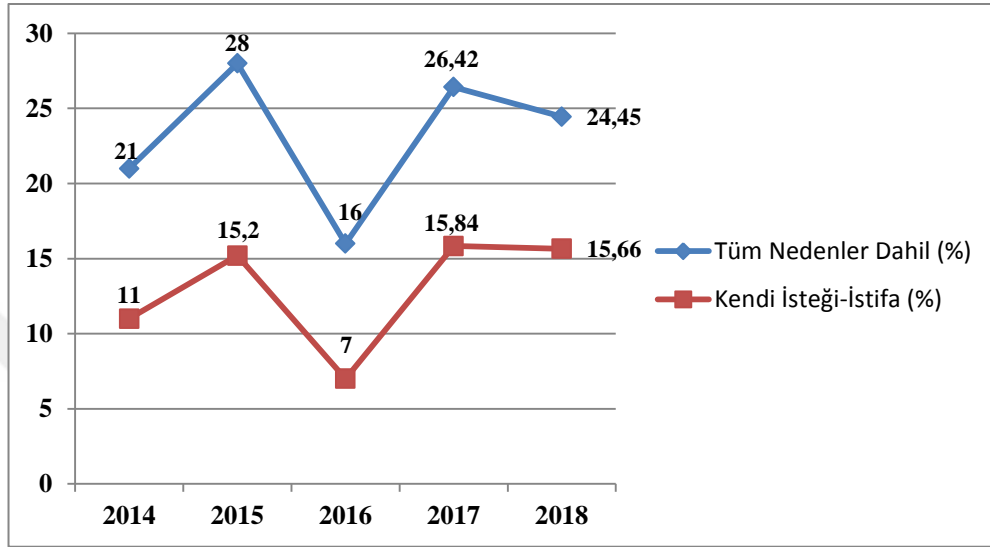
1.4.4. İş Gücü Devir Hızında Artış

Çalışan dönüşümü olarak da nitelendirilen iş gücü devri bir işletmenin belirli bir dönemi kapsayan personel kadrolarına çalışanların giriş ve çıkış hareketleridir. Belirli bir dönem içerisinde çeşitli nedenlerle (emeklilik, ölüm, istifa, işten uzaklaşma vb.) işletmenin kadrolarında görevli personelden, işten ayrılanların toplam sayısıdır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 394).

Ülkeler ve kültürler açısından farklılık gösterse de, iş gücü devri ile iş tatmini arasında var olan ilişkinin negatif yönde olduğunu ele alan çok sayıda araştırma vardır. Araştırmacılara göre iş gücü devrinde iş tatmini bir ara değişken olarak karşımıza çıkmaktadır (Tian-Foreman, 2009: 357). İş tatmin düzeyinin düşük olmasının çalışanlar üzerinde çeşitli olumsuz etkileri bulunduğu, iş gücü devir hızında, işe devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artış meydana getirdiği tespit edilmiştir (Üngüren, Algür ve Cengiz, 2009: 41).

Yüksek iş gücü devrinin maliyet artışı ve verimlilik düşüşü gibi olumsuz etkileri bulunmaktadır. Tecrübeli çalışanın yerine istihdam edilen tecrübesiz personelin işinde uzmanlaşması hemen olmayacak, bu uzun bir süreç olacaktır. Bu zaman zarfında yapılan hatalar da maliyet artışına dahil olacaktır. Diğer bir taraftan iş gücü devri, örgütün başarı derecesinin göstergesi de sayılabilir. İş gücü devrinin yüksek seviyelerde oluşması; iyi bir personel temin ve istihdam sisteminin bulunmadığı, çalışanları tatmin

edici maaş ve terfi politikalarının bulunmadığı, örgüt içi çeşitli haksızlıklar yapılmış olduğu, çalışma koşullarının yeterince iyi olmadığı ve yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışlarının kötü olduğu anlamına gelmekle birlikte, bu hususlar iş gücü devrini etkileyen başlıca etkenlerdir (Eren, 2015: 276).



Şekil 1.4: Türkiye İş Gücü Devir Oranı Araştırma Sonuçları (2014-2018)

Kaynak: Türkiye İnsan Yönetimi Derneği'nin (PERYÖN) (2014-2018) internet sitesindeki raporlar kullanılarak oluşturulmuştur.

Türkiye İnsan Yönetimi Derneği'nin (PERYÖN) çeşitli sektörlerde her yıl yaptığı araştırmalar sonucu yayımladığı raporlar doğrultusunda, Türkiye'deki 2014-2018 yıllarına ait iş gücü devir oranları Şekil 1.4'te gösterilmiştir. 2016 yılında iş gücü devir oranında dikkate değer bir azalma meydana geldiği görülmektedir. 2018 yılında ise bir önceki yıla göre devir hızında genel olarak azalış olmasına rağmen, kendi isteği ile ayrılanların oranı bakımından bir artış olduğu gözlemlenmiştir. İş gücü devri; çalışanın kendi isteği ile ayrılması ve kendi isteği dışında ayrılması olmak üzere iki şekilde oluşmaktadır. İş gücü devir oranının yüksek olmasının iş tatminsizliğinin bir sonucu olarak ortaya çıktığı yukarıda detaylı olarak açıklanmıştır. Ancak örgütlerin, kendi isteği ile işten ayrılma nedenlerini sadece iş tatminsizliği boyutuyla değil, daha geniş kapsamlı inceleyerek, önleyici tedbirler geliştirmelerinin de önemli olduğu değerlendirilmektedir.

1.4.5. İş Kazası ve Meslek Hastalıkları

İş tatminsizliği, çalışanın işini yaparken hata yapma oranı açısından önemli bir etkidir. Çalışanlarda oluşan iş tatminsizliği dikkat eksikliğine ve çalışanın işine yoğunlaşmada sorunlara neden olabilmektedir (Türk, 2007: 98).

Sanayileşme ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda, kişisel hataların meydana gelen iş kazalarının önemli bir bölümünü teşkil ettiği görülmüştür. Meydana gelen iş kazalarında tek kişisel faktör; çalışanların dalgınlığı, unutkanlığı ve dikkat eksikliği değildir. Çünkü yapılan araştırmalar, birden fazla kişisel nedenin iş kazalarına yol açtığını ortaya koymuştur. Çalışanın psikolojik özelliklerini olumsuz yönde etkileyen iş tatminsizliği, iş kazası ve meslek hastalıklarının ortaya çıkmasında etkili faktörlerdir (Ofloğlu ve Uysal, 2000: 3).

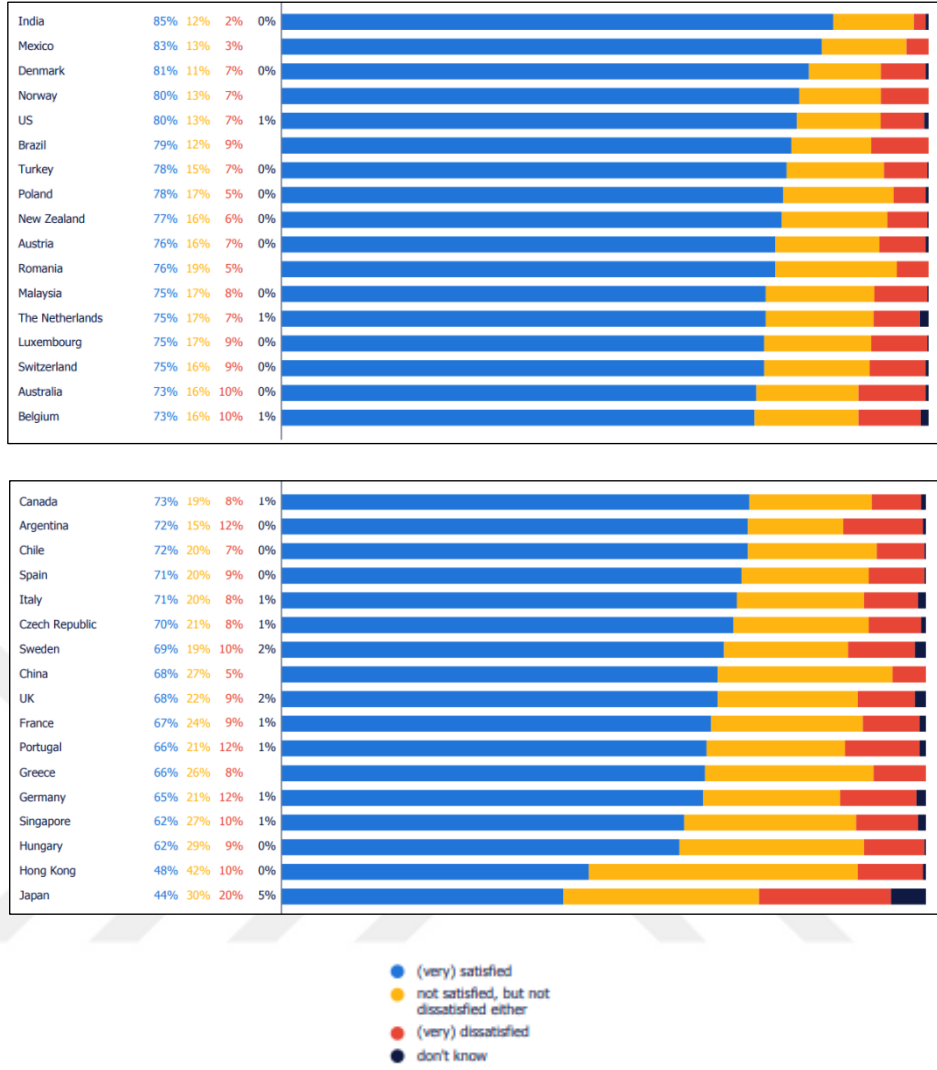
İş tatminsizliği ve psikolojik nedenlerden kaynaklı oluşan iş kazaları, çalışanların stres durumuna bağlı olarak meydana gelmektedir. Stres veya gerginlik sonucu iş kazalarının artmasına neden olan başlıca fizyolojik ve psikolojik etmenler; hatalı yapılan davranış, tehlikeyi farkında olmama, işe ilişkin mesafe ve hızı yanlış hesaplama, ani oluşan heyecan, çabuk tepki verme, dikkat sürekliliğini sağlayamama, korku ve sinirlilik, yavaş tepkiler, üzüntü ve depresyon hali, çabuk yorulma olarak sıralanabilir. Bu nedenle, meydana gelen iş kazalarının bir bölümü çalışanların tatminsizliğe neden olan çalışma şartlarından ve bu şartlardan kaçınmak maksadıyla başvurdukları kasıtlı veya bilinçsiz motivasyonları oluşturmaktadır (Eroğlu, 2007: 466).

1.4.6. Psikolojik Sorunlar

Çalışanların iş tatminlerinin yeterince sağlanması veya tersi olarak sağlanamaması, çalışanın sadece kendisini ve görev yaptığı örgütü etkilemekle kalmaz, bunların yanında; yaşam kalitesini, aile fertlerini ve aile yaşantısını ve sosyal çevresini de olumsuz etkiler. Bu konuya yönelik yapılan bir takım araştırmaların sonucu; iş tatmini ile çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlıkları arasındaki ilişkinin doğru orantılı, yani pozitif yönde olduğu şeklindedir. İş tatmini sağlanamayan çalışanlarda uykusuzluk hali, baş ağrısı gibi sinirsel ve stres, hayal kırıklığı yaşamak gibi duygusal çöküntülerin olduğu gözlemlenmiş ve iş tatminsizliği sonucu ortaya çıkan bu çöküntüler arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir (Özpehlivan, 2018: 60, 61).

Psikolojik temelli hastalıklar konusunda yapılan araştırmalarda iş tatminsizliğinin; nefes darlığı, bulantı, baş ağrısı, hazımsızlık, hareket etmediği hallerde bile s¼rekli terleme, yorgunluk ve iştahsızlık gibi fiziksel belirtilerle ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu kapsamda, iş tatminsizliğinin insan sağlığı açısından zararlı etkileri olduğu ve aynı zamanda bir tehdit unsuru olduğu g¼r¼lm¼řt¼r (T¼rk, 2007: 97).

Çalışmanın birinci b¼l¼m¼nde iş tatmini kavramsal çerçevede ele alınmış, iş tatminine tesir eden etmenler ve yaşanılan iş tatminsizliğinin neden olduğu sonuçlar çeşitli ¼rnekler de verilmek suretiyle anlatılmıştır. İş tatmini ¼alıřanların hissettiği mutluluk sonucu kendilerini işlerine daha ¼ok vermelerini sağlamaktadır. Bu durum ise ¼alıřanın performansını olumlu y¼nde etkilemekte ve ¼rg¼tlerin amaçlarına ulaşmalarında ¼nemli bir basamak teşkil etmektedir. İş tatmininin yeterli d¼zeyde sağlanamaması ise; hem ¼alıřanların kendileri hem de g¼revli oldukları ¼rg¼tleri açısından bir¼ok olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. İş tatminini etkileyen fakt¼rler ise; ¼alıřanların kendi ¼zelliklerinden kaynaklanan bireysel fakt¼rler ve ¼rg¼tlerin işleyişi, yapısı ve y¼netimi gibi unsurlar sonucu oluşan ¼rg¼tsel fakt¼rler olmak üzere iki başlık altında ele alınmıştır. Her bir fakt¼r¼n iş tatminine etkisi farklı olmakla birlikte, iş tatmininin sağlanmasında sadece bir fakt¼r tek başına yeterli olmayabilir. İK danışmanlık şirketi Randstad tarafından otuz d¼rt ¼lkede yapılan ¼alıřma sonucu elde edilen veriler doğrultusunda yayımlanan “2019 Yılı 1’inci ¼eyrek Raporunda” yer alan iş tatmin seviyelerine ilişkin bilgiler şekil 1.5’te g¼sterilmiřtir (www.randstad.com, 2019). Yapılan araştırma sonucu iş tatmin oranının en y¼ksek olduğu on ¼lke sırasıyla; Hindistan %85, Meksika %83, Danimarka %81, Norveç %80, Amerika Birleşik Devletleri %80, Brezilya %79, T¼rkiye %78, Polonya %78, Yeni Zelanda %77 ve %76 ile Avusturya’dır. G¼r¼ld¼đu üzere iş tatmin oranı %85 olan Hindistan ilk sırada yer alırken, iş tatmin oranının en d¼ř¼k olduğu ¼lke ise %44’l¼k oranla Japonya olmuştur.



Şekil 1.5: İş Tatmini Oranları (34 Ülke)

Kaynak: Randstad. (2019). Workmonitor Reports Q1 2019 Report. Real Time Feedback vs. Performance Review. Job Satisfaction.

Uluslararası Para Fonu (IMF) 2018 yılı verilerine göre; Hindistan’da kişi başına düşen GSMH 2.040 Amerikan Doları ve Meksika’da 9.810 Amerikan Doları iken, bu rakam Japonya’da 39.310 Amerikan Doları’dır (IMF 2019, <https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPDPC@WEO/OEMDC/ADVEC/WEO WORLD>). Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü 2017 verilerine göre; iş tatmini oranı bakımından 2’nci sırada yer alan Meksika’da bir çalışanın yıllık ortalama ücreti 15.314 Amerikan Doları iken, bu rakam iş tatmin oranının en düşük olduğu ülke olan Japonya’da 40.863 Amerikan Doları olarak açıklanmıştır (OECD 2017, <https://data.oecd.org/earnwage/average->

wages.htm). Japonya'da çalışanların gelir seviyelerinin Meksika'dakilerden daha fazla olmasına rağmen, iş tatminleri daha düşük seviyede tespit edilmiştir.

Şekil 1.1'de yer alan çalışma saatleri incelendiğinde ise en fazla çalışma saatinin olduğu Meksika'da iş tatmin oranı yüksek seviyede gözlemlenmiştir. Çalışma saatleri ve iş tatmin oranları yönünden başka bir kıyaslama Türkiye ve Almanya arasında yapılabilir. İş tatmin oranı Türkiye'ye nazaran daha düşük seviyede tespit edilen Almanya'da çalışanlar, Türkiye'deki çalışanlardan yıllık çalışma saati olarak daha az çalışmaktadır.

İşsizlik oranları (Şekil 1.2) bakımından değerlendirildiğinde ise; iş tatmin oranının en yüksek olduğu Hindistan ve Meksika'da işsizlik oranlarının düşük olduğu görülmektedir. İş tatmin oranı sıralamasında sonda yer alan Japonya ile düşük orana sahip Almanya'da ise işsizlik oranlarının yine Meksika ve Hindistan'da olduğu gibi düşük oranda olduğu görülmektedir.

İş tatmininin sağlanmasında her faktörün çalışan üzerinde ayrı etkisi olmakla birlikte, yukarıda verilen örnekler doğrultusunda sadece bir faktörün başlı başına iş tatmininin sağlanmasında yeterli olamayacağı söylenebilir. Çalışanın beklentileri ile örgütün sunduğu olanaklar ne kadar ortak bir paydada buluşur ve kesişirse hem çalışan hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar elde edilir.

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütsel bağlılık, gelişen teknoloji doğrultusunda, örgütler ve İK için tartışılması gerekliliği bulunan bir kavram şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde verimliliğin artırılmasında ve çalışanların işe yönelik katılımlarının yeteri şekilde sağlanmasında örgütsel bağlılık önemli bir faktördür (Gürbüz, Kumkale ve Oğuzhan, 2015).

Örgütsel bağlılık araştırmacılar tarafından farklı şekillerde yorumlanmış ve tanımlanmıştır. Örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişki, ilk başlangıçta işi benimseme, içten bağlılık ve motivasyon gibi konularla birlikte çalışılmıştır. Sonrasında ise bağlılık kavramı kişileri herhangi bir nesneye, hedefe veya role bağlayan güç olarak dile getirilmiştir. Bağlılık daha önceleri sosyal ve dini örgütlerde araştırılmıştır. Daha sonraları ise ekonomik kalkınma için önemli bir etken olan çalışanlar göz önünde bulundurularak, sanayi alanında da bağlılığa yönelik çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Singh, Gupta ve Venugopal, 2008: 58).

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılığa ilişkin tanımlar, örgütsel bağlılığın neden olduğu sonuçlar ele alınarak önemi, örgütsel bağlılığa yönelik yapılan sınıflandırılmalar, örgütsel bağlılığın olumlu veya olumsuz yönde oluşmasında etkisi bulunan etmenler ve örgütsel bağlılık sonucu meydana gelen çıktılar ele alınmış, Uluslararası Çalışma Örgütü'ne (ILO), İK alanında faaliyet gösteren bazı şirket ve dernekler ile Türkiye İstatistik Kurumu'na (TÜİK) ait istatistiksel veriler ve raporlardan da istifade edilmek suretiyle örgütsel bağlılık kavramı detaylı olarak anlatılmıştır.

2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde “Birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” şeklinde tanımlanan (www.sozluk.gov.tr, 2019) bağlılık, örgütsel olarak ise, çalışan ile kurumu arasında psikolojik bir bağ ve ilişki kurulması şeklinde tanımlanabilir (Elitok ve Elitok, 2016: 454).

Örgütler açısından; ekonomik yönden, sosyal açıdan, teknolojik ve kültürel anlamda ele alınan kaynakların başında öncelikle insan, yani çalışan faktörü gelmektedir. Örgüt ile çalışan arasında var olan uyuma paralel bir şekilde, örgütsel bağlılık ilişkisi oluşmaktadır. Çalışanların örgütlerine bağlı olmaları, aynı zamanda çalışanların örgütün

hedeflerini gerçekleştirmeleri için gayret göstermeleri ve örgütün başarıya ulaşmasına odaklanmaları demektir (Çetin ve Basım, 2011: 84).

Örgütsel bağlılığın örgütler açısından önemli sonuçları olduğu kabul edilmiş ve birçok araştırmaya konu olmuştur. Psikoloji, sosyoloji, örgütsel davranış ve sosyal psikoloji gibi farklılık gösteren disiplinler üzerine çalışmalar yapan araştırmacıların, örgütsel bağlılık kavramını kendi uzmanlık sahalarında değerlendirmeleri nedeniyle, bağlılık kavramına ilişkin tüm disiplinleri kapsayacak şekilde genel bir tanım yapılamamıştır. Örgütsel bağlılığa ilişkin literatür incelendiğinde, birçok farklı tanıma rastlamak mümkündür (Uygur, 2009: 12).

Örgütsel bağlılık konusunda birçok araştırma yapılmış olmakla beraber, Porter ve Steers önde gelen araştırmacılardan sayılmaktadırlar. Onlar örgütsel bağlılığı, kişinin varlığı ile bir bütün olacak bir güç ve bir örgüte aidiyet duygusu hissetmek olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlamaya göre; örgüte sadık kalma, yardımcı olma isteği, örgütün hedeflerine ulaşması konusunda olabildiğince fazla gayret sarfetme, bireyin kendisi için belirlemiş olduğu hedefler ile örgütün belirlediği hedeflerin ortak paydada buluşması ve çeşitli sebepler nedeniyle örgüte olan üyeliğin devam ettirilmesi isteği örgütsel bağlılık kapsamında çalışanların gösterebilecekleri tutumlar olarak belirtilebilir (Özkaya, Kocakoç ve Karaa, 2006: 78).

Örgütsel bağlılık Vanderberg ve Scarpella tarafından, kurumun hedef ve değerlerine inanarak bunları kabullenme ve kurum adına çaba sarfetmeye gönüllü olma olarak tanımlanmaktadır (Ölçüm Çetin, 2004: 90).

Örgütsel bağlılık, kişinin örgütüne karşı hissettiği psikolojik bağlanma olup, bu bağ kişinin örgütten gönüllü olarak ayrılma ihtimalini düşürür. Kişinin örgütünü ne derece içselleştirdiğini veya örgütün niteliklerini ve görüşlerini ne derece benimsediğini yansıtır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

Mowday ve arkadaşları ise, örgütsel bağlılığı; çalışanların örgütün amaç ve değerlerine yüksek derecede inanarak kabul etmesi, örgütün amaçlarına ulaşması için yoğun çaba gösterme isteği, örgüt içerisinde kalmak ve örgüt üyeliklerinin devamı için hissettikleri güçlü bir şevk şeklinde tanımlamaktadır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 56).

Örgütsel bağlılığa ilişkin tanımların büyük çoğunluğunda; bireyin içerisinde yer aldığı örgütün gaye ve değerlerini kabul etmesi, bu gayelere ulaşılabilmesi maksadıyla

kendisinden beklenilenin üstünde gayret sergilemesi, örgütünün kimliği ile bütünleşerek örgütteki varlığını devam ettirmek için çok güçlü arzu duyması gibi bağlılığı anlatan öğelere yer verilmiştir (Bakan, 2011: 10).

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Teknolojinin büyük bir hızla gelişmesi ve küreselleşme sonucu dünyanın birçok alanında değişimlerin yaşanması nedenleriyle işletmeler aşırı rekabet baskısı altında faaliyetlerine devam ederek varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadır. Bu ortamda örgütler için bağlılığı yüksek çalışanlar çok önemlidir (Karcıoğlu ve Çelik, 2012: 65). Örgütsel bağlılık, İK'larının faaliyet alanları içerisinde hayati önemi haiz konularından birisidir. İK politikaları belirlenirken, yüksek verimlilik ve örgüte olumlu şekilde yansiyacak çıktılar sağlamak maksadıyla, çalışanların örgütlerine olan bağlılığının artması temel düşüncedir (Gürbüz, Kumkale ve Oğuzhan, 2015: 3).

Örgütün faaliyetlerine devam edebilmesi çalışanların işten ayrılmamalarına bağlıdır. Çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri bağlılık ne kadar güçlü ise örgüt de o derece güçlü olabilecektir. Örgüt, varlığının sürekliliğini sağlayabilmek maksadıyla çalışanlarının ayrılmalarını önlemeye yönelik; ücret artırma, yükselme ve kariyer imkânı sağlama ve çeşitli teşvikler sunma şeklinde tedbirler alır (Ölçüm Çetin, 2004: 90).

Çalışanların sahip oldukları bilgi birikimini ve becerilerini işlerine yoğunlaştırmaları, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için önemlidir. Ancak, çalışanların işlerini yaparken ortaya koydukları gayret ve sahip oldukları yetenekler, örgütlerin süreklilikleri bakımından tek başına yeterli gelemeyecektir. Çalışanların görevli oldukları örgüte çok güçlü duygular beslemeleri, örgütlerin belirledikleri hedef ve plan doğrultusunda güçlenerek büyümeleri bakımından önemlidir. Bunun için, yapılan işin gerektirdiği bilgi birikimi ve tecrübe kadar, işin kendisine ve işin yapıldığı ortama yönelik olumlu tutumlar da sergilemek gerekir. Bu nedenle örgütsel bağlılık, örgütlerin karşısına oldukça önemli bir kavram olarak çıkmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008: 76).

Görev yaptığı örgüte yüksek derecede bağlılık gösteren çalışanların diğerlerine kıyasla; daha üretken, yüksek sadakatli, verimli ve mesuliyetlerinin bilincinde olduğu vurgulanmaktadır. Örgütsel bağlılığın; işten ayrılarak örgüt üyeliğini sonlandırma,

devamsızlık gösterme, işe yönelik performans gibi davranışsal ve iş tatmini gibi duygusal yapılarla birlikte, çalışanın işi ve iş ortamındaki rolüne ilişkin özellikleriyle yakından ilişkisi bulunmaktadır. Kısa dönem içerisinde, çalışanların elden çıkarılmasına göz yumulmasının örgütler açısından yarardan daha ziyade zarara sebep olacağını fark edilmesi sonucu, nitelik olarak iyi olan donanımlı çalışanlarla birlikte çalışmak düşüncesi, çalışanların örgütsel bağlılıklarının yeterince sağlanması gerçeğini ortaya koymuştur (Sarıdede ve Doyuran, 2004: 4).

2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Araştırmacılar, farklı değerlendirme kriterlerini baz almış ve örgütsel bağlılığa yönelik çeşitli sınıflandırmalar ortaya koymuşlardır. Bunlardan ön plana çıkan üç sınıflandırma türü; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık şeklindedir.

2.3.1. Tutumsal Bağlılık

Örgütün amaçları ve değerleri ile özdeş durum sergilemek, işe yönelik faaliyetlere yüksek derecede katılmak ve örgüte oldukça yüksek sadakat göstermek üzere üç bileşenden oluşan bu bağlılık türü “Tutumsal Bağlılık” şeklinde sınıflandırılmıştır. Tutumsal bağlılık ile davranışsal bağlılık arasındaki en temel fark; tutumsal bağlılıkta çalışanın yer aldığı örgütün gaye ve haiz olduğu değerlere inanması ve onları tamamen kabullenmesidir. Ayrıca çalışanın işine olan bağlılık seviyesi de, örgütün gaye ve değerleriyle ilişkilidir. Çalışan bağlılık gösterdiği sürece, örgüt içerisindeki görevinin ifasına yönelik daha şevkli ve kararlı davranarak motivasyonunu sağlayacaktır (Bayram, 2005: 129). Tutumsal bağlılığa ilişkin yapılan sınıflandırmaların en başta gelenleri; Etzioni, Kanter, O’Reilly ve Chatman ile son olarak Allen ve Meyer tarafından ortaya konulan yaklaşımlar sonucu ortaya çıkmıştır.

2.3.1.1. Etzioni’nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasına ilişkin çalışma yapan ilk araştırmacıların başında Etzioni gelmektedir. Etzioni yapmış olduğu sınıflandırmada örgütsel bağlılığı; “ahlaki bağlılık”, “hesapçı bağlılık” ve “yabancılaştırıcı bağlılık” olmak üzere üç sınıfta incelemiştir. Bunlar (Gül, 2002:43):

- **Ahlaki Bağlılık:** Çalışanların, örgütün hedeflerini ve gayelerini kendisi ile tam tamına içselleştirmesi, örgütüne olumlu yönde ve yoğun olarak yönelerek iyi duygular beslemesidir.
- **Hesapçı Bağlılık:** Hesapçı bağlılık, çalışanın ahlaki bağlılıkta olduğu gibi örgütüne yoğun bir şekilde yönelmesi şeklinde ortaya çıkmamaktadır. Hesapçı bağlılıkta çalışan ve örgüt arasında bir çıkar ilişkisi söz konusudur. Bireyler çalıştıklarının karşılığında örgütten bir karşılık temin ederler. Elde ettikleri bu karşılık veya menfaat süresince örgütlerine bağlılık gösterirler.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bu bağlılık türünde, çalışanların davranışlarının gereğinden fazla sınırlandırılması söz konusudur. Bu sınırlandırma sonucu çalışanlarda örgütlerine karşı olumsuz tavırlar ortaya çıkar. Çalışanların örgütleri ile aralarında psikolojik bir bağ bulunmamasına karşın, çalışanların örgüt üyeliğinin devam ettirilmesinin bir zorunluluk olduğunu hissetmeleridir.

Üç bağlılık şekli de özetlenecek olursa; ahlâki açıdan bağlanma, örgütün belirlediği amaçlarının, değerlerinin ve normlarının özümsemesi ile örgüte olumlu yönde ve yoğun bir şekilde ortaya çıkan bağlılıktır. Hesapçı bağlılıkta, ahlaki bağlılıkta olduğunun tersine çalışan-örgüt ilişkisi daha az seviyede olmakla birlikte çıkardan kaynaklı bir ilişki durumu söz konusudur. Çalışanların tutum ve davranışlarının sınırlandırılması nedeniyle, yabancılaştırıcı bağlılıkta örgüte yönelik takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

2.3.1.2. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter'e göre örgütsel bağlılık üç şekilde meydana gelmektedir. Bunlar (Kanter, 1968: 504):

- **Devam Bağlılığı:** Çalışanın örgüt içerisinde mevcut görevine, yani rolüne karşı oluşan bağlılığıdır. Çalışanın, işi bırakmasının yüksek maliyetlere neden olması ve işinden ayrılması durumunda karşılaşılabilecek imkânsızlıklar ve zorluklar sonucu, işten ayrılmayarak örgüt üyeliğini devam ettirmesi anlamına gelmektedir. Kanter'e göre devam bağlılığının fedakârlık ve yatırım olmak üzere iki ögesi bulunmaktadır. Fedakârlık, örgüte fayda sağlayabilmek amacıyla çalışanın değerli ya da zevk verici şeylerden vazgeçmesi olarak nitelendirilebilir.

Çalışanın sahip olduğu mevcut kaynaklarını örgüte bağlaması ise yatırımdır. Çalışan, örgüte bir yatırım yaptığına ve örgütte çalışmaya devam ettiği süre boyunca gelecekte bu yatırımların kazanca dönüşeceğine inanır.

- **Birlik Bağlılığı:** Çalışanın örgüt içerisinde tesis edilmiş sosyal ilişkilere yönelik olan bağlılığıdır. Çalışan bu sosyal ilişkilere bağlanmakta ve bu bağlılık şeklinde çalışanların, ekip çalışması ve birliğini olumsuz etkileyecek davranışlarını terk etmeleri beklenmektedir. Böylece çalışan-örgüt ilişkisinin daha da güçlendirilmesi amaçlanmıştır. Birlik bağlılığının sağlanmasında sadece çalışanların görev ve yükümlülükleri bulunmamaktadır. Ayrıca örgütün de; çalışanlara eşit görev dağılımı yapmak ve kaynaştırıcı şekilde sosyal faaliyetler tertip etmek gibi önemli görevleri bulunmaktadır.
- **Kontrol Bağlılığı:** Bu bağlılık şekli, çalışanların örgüt normlarını kabullenmesi ve bunlara uyması durumunda ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanın örgütüne karşı olan pozitif düzgüsel yönelimlerinden oluşan bağlılıktır.

2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını, çalışan ve örgüt arasında var olan örgüte karşı hissedilen psikolojik bağ olarak tanımlayarak, bir örgüte olan bağlılığı “uyum bağlılığı”, özdeşleşme bağlılığı” ve “içselleştirme bağlılığı” şeklinde üç farklı şekilde sınıflandırmışlardır (Bayram: 2005: 130):

- **Uyum Bağlılığı:** Çalışanın farklı beklentileri sonucu uyum bağlılığının oluştuğu söylenebilir. Şöyle ki, çalışan örgüt tarafından paylaşılan değerlerden ziyade ödüllere odaklanır ve bunları elde etmek istemesi sonucu bağlılık oluşur. Bu nedenle, çalışan elde edeceği kazanımları gözeterak başkaları tarafından etkilenebilir. Bu bağlılıkta, ödül pozitif motivasyon, ceza ise negatif motivasyon kaynağıdır.
- **Özdeşleşme Bağlılığı:** Değer ve amaçları yönünden örgüt ile uyuşmasa dahi, örgüt ile arasında bir ilişki tesis etmek amacı bulunan çalışan, benimseme davranışı ortaya koyar ve kendisini mutlu hissedeceği şekilde diğer çalışanlarla ilişki kurar ve bunu devam ettirmek ister. Ayrıca bir grup ile ilişki içerisinde olmaktan gurur duyar. Böylece, özdeşleşme bağlılığı oluşmuş olur.

- İçselleştirme Bağlılığı: Bireyin kendi değerleri ile örgüt değerleri arasında yapmış olduğu mukayese neticesinde, her ikisi arasında uyum olduğuna karar vermesi durumunda örgütüne bağlanmasıdır. Bu bağlılığın oluşmasında çalışan ve örgüt değerlerinin uyuşması gerekliliği bulunmaktadır.

2.3.1.4. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık sınıflandırılmalarında en çok kabul edilen ve kullanılan sınıflandırma modeli Allen ve Meyer'in sınıflandırmasıdır. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” olarak üç boyutta ele alarak incelemiştir (Balay, 2010: 47).

- Duygusal Bağlılık: Bu bağlılık, çalışanların örgüte yönelik olumlu duygular beslemesi, örgütü için fedakârlık yapabilmesi, örgütün bir parçası gibi olmaktan büyük mutluluk duyması halinde oluşmaktadır. Duygusal bağlılıkta, çalışanların ileri derecede fedakârlık sergileyerek örgütün çıkarlarını korumak için çalışmasından, kendi bireysel beklentilerine ve gereksinimlerine öncelik vermeyerek, tamamen örgüt yararına çaba göstermesinden söz etmek mümkündür (Balay, 2010: 47).
- Devamlılık Bağlılığı: Çalışanların, örgütlerine yönelik yaptıkları yatırımlar sonucu meydana gelen bağlılıktır. Örgüte yeterince zaman ve emek harcadığını, yatırım yaptığını düşünen çalışan, örgütte kalmasını bir zorunluluk hali olarak değerlendirmektedir. Örgüte devamlılık bağlılığı hisseden bir çalışan, örgütten ayrılması halinde fazla alternatifi olmayacağı fikrine sahiptir. Dolayısıyla, bu çalışanlardan bazıları ayrılmaları halinde, iş imkânlarının kısıtlı olması sonucu başka iş bulamayacakları endişesi ile örgütte kalmayı tercih ederler. Bazı çalışanların ise, işini çok sevmese bile, sağlık, aile meseleleri veya emekliliğini hak etmeye az kalması durumları gibi bağlılığı bir zorunluluk haline getiren sebepleri vardır (Bayram, 2005: 133).
- Normatif Bağlılık: Çalışanların, örgüt içerisinde kalmaya devam ederek, çalışmayı bir görev olarak kabullenmesi, örgütüne bağlılık göstermesinin doğru bir hareket tarzı olduğunu hissetmesi ile oluşan bağlılık şeklidir. İşi bırakmak suretiyle örgütten ayrılan çalışan bunun sonucu olarak ortaya çıkacak kayıplardan etkilenmez. Normatif bağlılık, çalışanların duydukları şükran

sonucu örgütte yer almaya devam etmelerine neden olur. Çalışanların bağlılığı daha çok, kendileri istediklerinden değil, örgütte kalmalarının etik ve doğru olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Duygusal bağlılıkta çalışan “örgütte kalmak istiyorum” ifadesini kullanırken, normatif bağlılıkta çalışan “bu örgütte kalmalıyım” ifadesini kullanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 41).

Allen ve Meyer’in bireylerin bağlılıklarına ilişkin yaptıkları sınıflandırmalar yukarıda açıklanmıştır. Özetlenecek olursa; çalışanların tamamen kendi talepleri doğrultusunda örgütlerine bağlanması duygusal bağlılığı, çalışanların içinde buldukları koşulların ortaya çıkardığı gereklilikten dolayı örgütlerine bağlanması devamlılık bağlılığı, çalışanların kendi isteklerinden ziyade örgütlerine karşı hissettikleri şükran sonucu örgütlerine bağlanması ise normatif bağlılığı oluşturmaktadır.

2.3.2. Davranışsal Bağlılık

Uzmanlık alanları sosyal psikoloji olan araştırmacılar davranışsal bağlılık yaklaşımını benimsemiş ve bu alan üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını genellikle bireyin sergilediği davranışlar olarak adlandırmaktadırlar. Davranışsal bağlılık, çalışanların geçmişte yaşadıkları deneyimleri ve örgüt koşullarına uyum sağlama durumları doğrultusunda örgütlerine bağlı olma süreci ile alakalıdır. Uzun süre aynı örgütte görev yapan çalışanlarda bir süre sonra ortaya çıkan sorunlar ve bu sorunlarla nasıl ve ne şekilde mücadele etmelerini gösteren yaklaşımdır. Davranışsal bağlılık sergileyen çalışanlar, örgütün kendisine değil, daha çok örgütün yaptıkları belli faaliyetlere bağlanmaktadır (Çöl, 2004: 7).

Davranışsal bağlılık, “Becker’in Yan Bahis Sınıflandırması” ve “Salancik’in Sınıflandırması” olarak iki ayrı kavram şeklinde aşağıda açıklanmıştır.

Literatürde sosyo-psikolojik bir görüş şeklinde karşımıza çıkan ve “taraf tutma” olarak da adlandırılan “Becker’in Yan Bahis Sınıflandırması”; bireylerin edindikleri ödüller, harcadıkları zaman ve emek gibi yatırımlardan dolayı örgüte bağlandıklarını açıklamaya çalışmıştır. Çalışan örgütten ayrılmasının sonuçlarını değerlendirir ve ekonomik maliyeti ve çeşitli bedelleri olduğu düşüncesiyle örgütte kalmayı tercih eder. Becker; ortaya çıkardığı sonuçlar nedeniyle çalışanın örgütten ayrılmasının mümkün olmadığını

vurgulayarak, bağılığa bilinçli bir taraf tutma davranışı şeklinde yaklaşmıştır (Sığırı, 2007: 263).

Çalışanların örgütlerden beklentileri olduğu gibi, doğal olarak örgütlerin de çalışanlarından beklentileri bulunmaktadır. Bu çerçevede çalışan ve örgüt arasında menfaate dayalı bir ilişki bulunmaktadır. Salancik'in "örgütsel bağlılık sınıflandırmasında" ise, davranışa dayalı bir bağılığın gerçekleşmesi için çalışan kendi beklentileri ve menfaatinden çok örgütün menfaatlerini ön planda tutar ve örgütüne karşı aidiyet duygusu besler. Çalışanda oluşan bu aidiyet duygusunu davranışlarıyla da ispatlaması ve ortaya koyması gerekmektedir. Salancik'in yaklaşımı uyumu ön plana çıkarmaktadır. Tutumlar ile davranışlar arasında uyum gösteren çalışan kendisini adamaya hazırdır. Çalışanın tutumları ve davranışları uyumsuz olduğu zaman çalışan strese girecek ve gerilim yaşayacaktır (İnce ve Gül, 2005: 45).

2.3.3. Çoklu Bağlılık

Adından da anlaşılacağı üzere çoklu bağılılık yaklaşımı birden fazla faktörün etkileşimi sonucu oluşan, çoklu senaryoları anlatmaktadır. Bu yaklaşımda, bağılılık çalışandan çalışana değişiklik göstermektedir. Bir takım çalışanlar müşteri odaklı çalışır ve örgüte bağılı olur. Ancak bazı çalışanlar ise örgütün yapısı gereği oluşan sosyal dokusundaki memnuniyet sonucu örgüte bağılı kalabilir. Çalışan, iş ortamındaki arkadaşlarıyla farklı, müşteri veya çevresiyle farklı bir şekilde bağılılık gösterebilir. Değişkenlerin bulunduğu bu bağılılık çoklu bağılılık yaklaşımı olarak ifade edilir (İnce ve Gül, 2005). Bu doğrultuda, çoklu bağılılık yaklaşımı örgüt içinde var olan diğer değişkenlerin üzerinde farklı düzeylerde bağılılık türlerinin ortaya çıkabileceğini önermesi nedeniyle açıklanan "tutumsal bağılılık" ve "davranışsal bağılılık" türlerinden ayrı olarak değerlendirilmektedir (Balay, 2010: 49).

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgütsel bağılıklarını istenilen düzeyde sağlayabilmeleri örgütlerin vazgeçilmez İK politikalarından biri denilebilir. Çalışanlarının örgütsel bağılılığını yeteri derecede sağlayabilen örgütler verimliliklerini artırır. Örgütlerin verimliliğinin artması çalışanlarına bağımlı, çalışanların bağımlılığı da örgüte bağılılıkları ile ilişkilidir.

Bu yüzden örgütler, bağlılığa etki eden faktörleri önemsemelidirler (Yüceler, 2009: 449).

Öneminden de anlaşılacağı üzere, örgütlerin çalışanlarının örgütsel bağlılığını sağlamaya yönelik İK politikaları geliştirerek, örgütsel bağlılığa tesir eden faktörleri ayrıntılı bir şekilde incelemeleri ve bu faktörlerin iyileştirilmesine yönelik tedbir almaları gerektiği değerlendirilmektedir. Örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkileri bulunan bu faktörler; bireylerin kendi özelliklerinden kaynaklanan “kişisel”, örgütlerden kaynaklanan “örgütsel” ve örgütün etki ve tesirinin bulunmadığı “örgüt dışı” olmak üzere üç grup altında incelenecektir.

2.4.1. Kişisel Faktörler

Bireylerin farklılık arz eden kişisel özellikleri; örgütsel bağlılık üzerinde değişik sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların cinsiyeti ve yaşı, eğitim durumu ile çalışma süresi (kıdem) gibi, bireylerin kendilerine özgü kişisel özelliklerinin, örgütsel bağlılıkla ilintili olduğu bilinmektedir (İnce ve Gül, 2005: 61). Örgütsel bağlılığa tesir eden kişisel faktörlerden; çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi ve kıdemi yani örgütte çalışma süresi bu bölümde anlatılacaktır.

2.4.1.1. Yaş

Çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında farklı ilişkiler bulunmuştur. Genç yaşlarda örgütte yer alan çalışanların örgütsel bağlılığı daha düşük seviyede olurken, yaşça ilerde olan çalışanların örgütsel bağlılıkları daha yüksek seviyede bulunmuştur. Bunun başlıca nedeni olarak ise, belli bir yaş ve tecrübeden sonra çalışanların yeni bir iş arayışına girmeyi tercih etmektense, aynı pozisyonda kalmak istemeleri olarak düşünülebilir. Çünkü ileri yaştaki bir çalışan artık işyerinin kültürüne ve normlarına alışmıştır. Bu kapsamdaki çalışan için yeni bir işe başlamak ciddi riskleri de beraberinde getirecektir. Örneğin, bir başka örgüt içerisinde; aynı özlük haklarına, pozisyona ve belki de aynı rahatlığa ulaşması mümkün olmayabilecektir (Özkaya, Kocakoç ve Karaa, 2006: 85).

Uzun zamandır aynı örgüt içerisinde yer alan ileri yaştaki bir çalışanın, sadece mevcut işine özgü bilgi ve tecrübesinin bulunması başka bir örgütte iş bularak çalışması

olasılığını azaltmaktadır. Bu nedenle ileri yaştaki çalışan, örgütüne karşı olumlu tutumlar sergiler (Arbak ve Kesken, 2005: 79).

Çalışanların yaşlarının örgütsel bağlılığa olan etkisi yukarıda açıklanmıştır. Bunun yanı sıra mensup oldukları kuşaklar bakımından da, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde durmakta fayda olduğu değerlendirilmektedir. Kuşak; TDK sözlüğünde “Yaklaşık yirmi beş otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon” ve “Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” şeklinde tanımlanmıştır (www.sozluk.gov.tr, 2019). Nesil olarak da adlandırılan kuşaklar arasında; karakter yapıları, çalışma şekilleri ve iş yaşamından beklentileri bakımından farklılıklar bulunduğu gözlemlenmektedir. Bunun nedeni ise, kuşakların, farklı ortam içerisinde ve farklı koşullar altında yetişmeleri şeklinde açıklanabilir (Keleş, 2011: 129).

Tablo 2.1. Dönemlerine Göre Kuşaklar

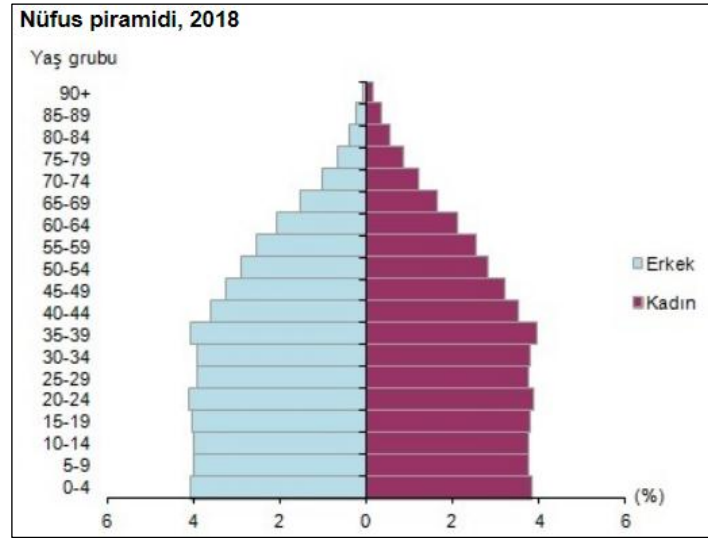
Kuşak Adı	Dönemi
Sessiz Kuşak - Silent Generation, Traditionalists	1925-1945
Bebek Patlaması Kuşağı - Baby Boomers	1946-1964
X Kuşağı - Gen X, Baby Bust	1965-1979
Y Kuşağı - Gen Y, Echo Boom, Next Generation, Milenyum	1980-1999
Z Kuşağı - iGen, Instant Online	2000 ve sonrası

Kaynak: Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3.2, 131.

Doğum yıllarına göre kuşaklar Tablo 2.1’de gösterilmiştir. Bebek Patlaması Kuşağı çalışanları yetişme döneminde yaşadıkları zorluklar nedeniyle “çalışmak için yaşamak” düşüncesini benimsemiş ve iş yaşamlarında kendileri için daha anlam ifade eden işlerde çalışmak düşüncesini benimsemişlerdir. “Bebek Patlaması Kuşağına” mensup çalışanlara kıyasla örgütsel bağlılık seviyelerinin daha az olduğu belirtilen “X Kuşağına” mensup çalışanlar ise iş ve yaşam arasındaki dengeye önem vererek “yaşamak için çalışmak” düşüncesine, “Y Kuşağına” mensup çalışanlar ise, “önce yaşama daha sonra çalışma” düşüncesine öncelik vermişlerdir (Aka, 2018: 130, 131).

Sadakat duygusu diğer kuşaklara göre daha düşük seviyelerde bulunan “Y Kuşağının” örgütsel bağlılığını sağlayabilmek maksadıyla, yetiştikleri teknolojik dönem de göz

önüne alınarak; belli bir çalışma saatine bağlı olmaksızın esnek çalışma saati olanağı sağlamak, internet teknolojilerini kullanmalarına fırsat veren çeşitli eğitimler düzenlemek, örgütsel bağlılık seviyelerini artırıcı bakış açısı belirlemek ve etkin bir iletişim ağı tesis ederek geri bildirimlerde bulunmak örgütler yönünden bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır (Saracel, Taşseven ve Kaynak, 2016: 53). Finansal danışmanlık ve finansal yönetim konularında da servisler sunan çok uluslu yatırım bankası olan Goldman Sachs'ın "Yaklaşan Milenyum Kuşağı" raporunda; Y Kuşağı'nın (1980-1999 yılları arasında doğanlar), 2025 yılına gelindiğinde dünya genelinde iş gücünün %75'ini teşkil edeceğinin tahmin edildiği belirtilmiştir. Ülkemizde ise toplam nüfusun %35'ini "Y Kuşağı" oluşturmaktadır (Şekil 2.1, 20 ve 39 yaş aralığı). Bu kapsamda, 2025 yılı tahminleri doğrultusunda, Türkiye'de iş gücünün %60 ila 75'ini "Y Kuşağı" oluşturacaktır. Bu tahminler, örgütlerin istihdam yapılarının tamamen değişeceğini işaret etmektedir. Birçok örgüt önümüzdeki yıllarda "Z Kuşağını" da (2000 yılı ve sonrası doğanlar) istihdam etmeye başlayacaktır. Belirtilen bu hususlar ışığında; örgütlerin gelecek dönemlerde iş gücünün oldukça büyük bir kısmını teşkil edecek bu yeni nesile, yani "Z Kuşağına" odaklı İK politikaları geliştirmelerinin artık bir zorunluluk olduğu değerlendirilmektedir (Melik, 2018: 54, 55).



Şekil 2.1: Yaş Gruplarına Göre Türkiye Nüfus Piramidi (2018)

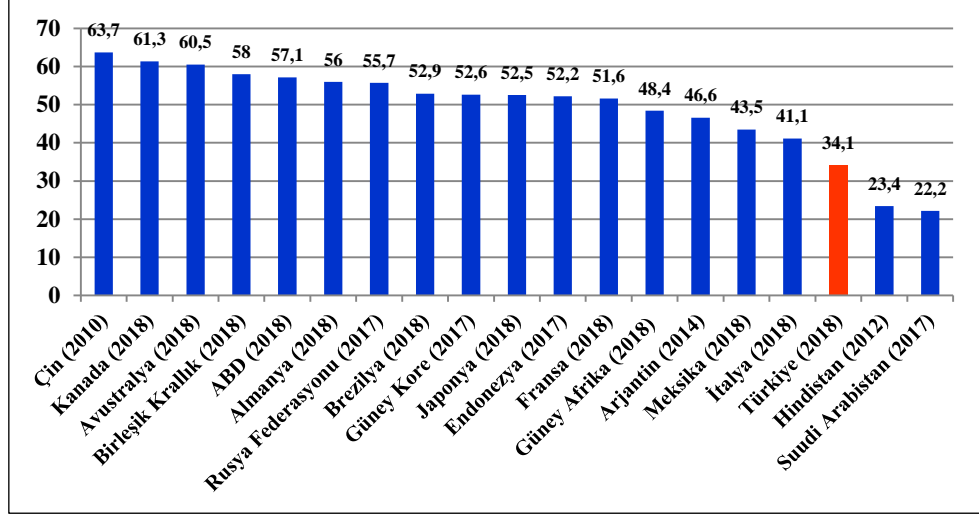
Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu. (2018a). Haber Bülteni.

“Z Kuşığına” mensup bireyleri, diğer kuşak mensubu bireylerden farklı kılan en belirgin özellikleri günlük hayatımızda da çok yaygın olarak kullanılan dijital teknoloji çağında dünyaya gelmeleridir. Örgüt içerisindeki pozisyonlarla uyum sağlanması halinde, “Z Kuşığı” örgütlere olumlu katkılar sunarak, örgütler için farklılık yaratabilecek bir kuşaktır. Sonsuz kariyer düşüncesi ve örgütlerine yeterince bağlı olmamak gibi farklı özellikleri nedeniyle, “Z Kuşığına” mensup çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arzu edilen seviyede sağlamak, onlara hak ettikleri değeri göstererek kariyerlerinde ilerlemeleri için geliştirmek ve örgüt içerisinde tutabilmek maksadıyla, örgütler tarafından geleneksel İK uygulamalarından yetenek yönetimi anlayışına geçilmelidir (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017: 1033, 1034).

2.4.1.2. Cinsiyet

Cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine yapılan araştırmalar sonucu kadın çalışanların bağlılıkları konusunda farklı ve çelişkili sonuçlar ortaya çıkmıştır. Kimi araştırmalar, kadınların ev kadını rollerini ön planda tutmaları neticesinde farklı yönelimlerinin olduğu ve dolayısıyla erkek çalışanlardan daha az bağlılık duydukları yönündedir. Kimi araştırmalar ise göstermiştir ki; kadın çalışanlar aşırı derecede ayrımcılık yaşamalarının bir sonucu olarak, işlerine erkek çalışanlara kıyasla daha fazla bağlıdırlar (İnce ve Gül, 2005: 59).

Çalışma hayatında kadın çalışanların istihdam edilmesiyle birlikte bu kavramın önemi artmıştır. Ayrıca kadınların iş hayatında yer alması farklı görüşlerin oluşmasını sağlamıştır. Bir görüşe göre, erkeklerin kadınlara kıyasla örgütlerde daha iyi konumlarda görev yapmaları ve buna bağlı olarak daha iyi ücret almaları nedeniyle erkekler kadınlara nazaran örgütlerine daha fazla bağlılık göstermektedirler. Diğer bir görüş ise, kadın çalışanların erkeklere kıyasla örgüte daha fazla oranda bağlılık gösterdikleri şeklindedir. Çünkü, kadınlar görev yaptıkları örgütte devamlılık arzu ederler. Kadınlar için sürekli yeni iş arayışı içerisine girmek basit değildir. Yaptıkları bir işe bağlandıkları takdirde o işi yapmaya devam ederek, aynı işyerinde kalmayı tercih ederler (Yalçın ve İplik, 2005: 399).



Şekil 2.2: G20 Üyesi Ülkelerde Kadınların İş Gücü Katılım Oranları (%)

Kaynak: ILO (2019), Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) verileri doğrultusunda oluşturulmuştur.

Örgütsel bağlılığa tesir eden kişisel faktörlerden cinsiyetin açıklandığı bu bölümde, kadınların iş gücüne katılım oranlarından da bahsetmek gerektiği değerlendirilmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) son elde ettiği veriler doğrultusunda yayımladığı iş gücü katılım oranı istatistiklerinden istifade edilerek, G20 üyesi ülkelerde "Kadınların İş Gücü Katılım Oranları" Şekil 2.2'de gösterilmiştir. İlk beş sırada yer alan ülkeler; %63,7 ile Çin Halk Cumhuriyeti (En son veri 2010 yılına aittir.), %61,3 ile Kanada (2018 yılı verisi), %60,5 ile Avustralya (2018 yılı verisi), %58 ile Birleşik Krallık (2018 yılı verisi) ve %57,1 ile Amerika Birleşik Devletleri'dir (2018 yılı verisi). Türkiye ise %34,1'lik oranla, %23,4 orana sahip Hindistan (2012 verisi) ve %22,2 orana sahip Suudi Arabistan'ın önünde yer almaktadır.

Kadınların iş gücüne katılımını etkileyen birçok etmen bulunmakla birlikte bu etmenler; ekonomik ve sosyal etmenler olarak iki başlık altında gruplandırılabilir. Ekonomik bakımdan; düşük gelir elde etme, anne olma ve evli olma sayılabilirken; sosyal bakımdan ise; eğitim düzeyinin düşük olması, kırsal kesimden şehirlere göçün etkileri, iş gücüne katılımı engelleyen sosyo-kültürel unsurlar ve işe alımlarda cinsiyet ayrımcılığı gibi hususlar sayılabilir (Durmaz, 2016: 44). En hoşgörülü toplumlarda bile çocuk ve yaşlı bakımları, ev işlerinin yapılması vb. görevler toplumların cinsiyet anlayışı gereğince kadınlara verilmektedir. Böylece, eşitlikçi ve paylaşımcı bir anlayış oluşturulamadığı sürece kadınlar iş gücü piyasası içerisinde yer alamamaktadır

(Durmaz, 2016: 55). Nitekim çocuk bakımı ve ev işlerinin yapılması gibi görevlerin genellikle kadınlar tarafından yerine getirildiği ülkemizde kadın çalışanların iş gücüne katılım oranı 2018 yılı verilerine göre %34.1 olarak açıklanmıştır (Şekil 2.2).

Yukarıda belirtilen hususlar neticesinde; kadınların iş gücü katılım oranları, kadının toplum nazarındaki yeri, kadınlara bakış açısı ve üstlendikleri diğer ailevi roller gibi faktörler nedeniyle, kadınların iş yaşamında daha fazla sorun yaşayabilecekleri ve karşılaştıkları bu güçlüklerin kadınların örgütsel bağlılıklarına olumsuz şekilde yansıtılabileceği söylenebilir.

2.4.1.3. Eğitim Düzeyi

Yapılan araştırmalar neticesinde, iyi eğitilmiş çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha az olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bunun en başta gelen önemli nedeninin, iyi düzeyde eğitim almış çalışanın daha iyi bir iş bulma imkânının bulunması sonucu, görev yaptıkları pozisyonlara daha az uyum sağlamaları olduğu değerlendirilmektedir. Ancak, konuya ilişkin yapılan her çalışmada aynı sonuç elde edilmemiştir (Özkaya, Kocakoç ve Karaa, 2006: 80).

Eğitim düzeyi, bireylerin sadece daha kolay iş bulmalarına imkân sağlamakla kalmaz. Aynı zamanda, iş hayatına bakış açısı ve iş hayatındaki beklentilerinin oluşması bakımından çalışanlar üzerinde etki yaratır. İyi ve kaliteli bir eğitim görmüş çalışan, iş hayatına ve işine daha fazla anlam yükleyerek, beklentilerini yüksek tutar. Yüksek eğitilmiş bireylerin bakış açıları, eğitim düzeyi kendilerinden daha düşük bireylere kıyasla farklılık göstermektedir. Hemen iş hayatına girerek çalışmaya başlarken, daha uzun süreli eğitim almanın maddi yönden sonuçlarına katlanarak, gelir elde etmekten belirli bir süre feragat eden kişiler, eğitimlerinin sonucu nitelikli iş gücü olarak iş yaşamı içerisinde kendilerine yer bulmaktadırlar. Nitelikli çalışan kapsamındaki bu bireyler, eğitime yönelik yaptıkları masraf ve harcadıkları zaman karşılığında yüksek ücret ve örgütün sunacağı olanaklara ilişkin yüksek beklenti içerisinde girecektir. İş hayatı içerisinde bulunmak, iyi bir eğitim seviyesine sahip çalışanlar açısından sadece para kazanmak olarak değil, aynı zamanda, toplumda yüksek bir statüye ve saygınlığa sahip olma ve sosyal ilişkileri geliştirme olarak da algılanmaktadır (Çakır, 2001: 111).

Yurtdışında eğitim, lisansüstü öğrenim veya tıp, mühendislik vb. önemli alanlarda büyük emekler vererek yüksek eğitim seviyesine ulaşan bireyler, çalıştıkları örgüt içerisinde bu emeklerinin maddi ve manevi karşılığını alma beklentisi içerisinde gireceklerdir. Bu beklentiler daha önce de belirtildiği üzere, yüksek ücret olacağı gibi kariyer, işinde yükselme ve kendisini mesleki anlamda geliştirme imkânının tanınması şeklinde de olabilir. Ülkemizde savunma endüstrisinde faaliyet gösteren; ASELSAN, HAVELSAN, ROKETSAN ve TUSAŞ firmalarında görevli iken kurumlarından ayrılan ve yurt dışına giden yüksek eğitim seviyesine sahip mühendislerle yönelik Savunma Sanayii Başkanlığı'nın 2018 yılında yaptığı "Nitelikli İş Gücü Kaybının Önlenmesi Anketi" çalışması neticesinde mühendislerin kurumlarından ayrılma sebepleri Şekil 2.3'te gösterilmiştir (www.odatv.com, 2019).



Şekil 2.3: Mühendislerin Ayrılma Nedenleri

Kaynak: Odatv. (20.05.2019). Türkiye'nin En Kritik Kurumlarındaki Mühendisler Neden Yurt Dışına Gidiyor?.

Yapılan çalışma neticesinde mühendislerin kurumlarından ayrılma sebeplerinin başında; kariyer, yükselme ve mesleki gelişim olanaklarının sınırlı ve adaletli olmaması, maaş, yan ve sosyal hakların yetersizliği gelmektedir. Yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların beklentilerinin de yüksek olması sonucu örgütsel bağlılıklarının zayıf olabileceği hususuna daha önce değinilmiştir. Nitekim Savunma Sanayii Başkanlığı'nın mühendislere yönelik yapmış olduğu çalışma sonucunda da, yüksek beklentilerin karşılanmamasının kurumdan ayrılma nedenleri arasında ilk sıralarda yer aldığı bulgusu elde edilmiştir.

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ele alınacak olan yönetsel sorunlar, mesleğe/uzmanlığa uygun görev yapamama (işin niteliği), yoğun çalışma temposu nedeniyle özel yaşam-ış dengesini kuramama, teknolojik olanakların ve altyapının yetersiz olması ve diğer nedenler (akademik eğitim, eşinin iş bulması, sosyo-ekonomik koşullar) yine ayrılma nedenleri olarak ortaya çıkmıştır.

İş tatminsizliği ayrılma nedenleri arasında %9'luk bir oranla beşinci sırada bulunmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde iş tatminsizliğinin sonuçlarından birisi olarak "işten ayrılma" ele alınmıştır. Savunma Sanayii Başkanlığı'nın yapmış olduğu anketler neticesinde de, iş tatmini eksikliğinin mühendislerin kurumlarından ayrılmalarında bir etken olduğu görülmektedir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin varlığı ilerleyen bölümlerde daha detaylı olarak açıklanacaktır. Ancak bu bölümde, Savunma Sanayii Başkanlığı'nın mühendislere yönelik yaptığı çalışma sonucunda, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin varlığının ortaya çıktığından bahsedilebilir.

2.4.1.4. Kıdem

Çalışanların uzun süre bir örgütte çalışmaları aynı zamanda örgütlere yaptıkları yatırımları da artıracaktır. Çalışanların yapmış olduğu bu yatırımlardan zamanla fayda sağlayabileceklerinden söz edilebilir. Emekli aylığı, tatil olanağı ve diğer birçok faktör, çalışanları örgüt içinde tutabilmeyi sağlamaktadır (Özkaya, Kocakoç ve Karaa, 2006: 80). Ayrıca çalışan, örgütte geçirdiği sürenin fazla olması sonucu örgüt kültürüne ve

yapısına vakıf olarak, bu örgüte özel beceriler geliştirebilir. İleri yaşlardaki çalışanlarda olduğu gibi kıdem de yükseldikçe bağlılığın artacağını söylemek mümkündür (Tayfun, Palavar ve Çöp, 2010: 6).

Davranışsal bağlılık yaklaşımı ile yaş ve kıdem bir arada değerlendirilebilir. Şöyle ki; önceki bölümlerde tanımlı yapıldığı üzere “Becker’in Yan Bahis Yaklaşımında”, çalışan örgütte uzun süre kaldığında ileride kendisine fayda sağlayacağını değerlendirdiği yatırımlar yapmaktadır. Bu nedenle örgüte bağlanmaktadır. İşte bu noktada, örgütte geçirilen süre, yani yaş ve kıdem faktörlerinin ön plana çıkmakta olduğu söylenebilir.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Bireylerin hayata bakış açısı ve düşünce yapısı kapsamında, kendilerine yakın örgütlerde yer almaları o örgüte karşı bağlılık hissetmelerine yardımcı olacaktır. Daha küçük yapıya sahip örgütlerde çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının istenilen seviyede olmasının bir nedeni de olumlu kurum kültürüdür. Başka bir açıdan ise, daha küçük örgütlerde görev yapan çalışanların mesleki ve kişisel yönden gelişim imkânlarının az olması nedeniyle örgütsel bağlılıkları zayıf hale gelebilmektedir. Örgüt büyüklüğü ve yapısı haricinde başlıca diğer faktörler; yönetim tarzı ve liderlik, işin kendisi ve önemi, ücret sistemi, örgütsel adalet ve örgüt kültürü, ekip çalışması, denetim, örgüt içi ödüller, saygınlık hissetme duygusu, rol belirsizlikleri ve roller arasındaki çatışma şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Bilgiç, 2017: 42-43).

Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi bulunan bireysel faktörlerin yanında, kişinin görev yaptığı örgütün de etkisi oldukça fazladır. Örgütlerin genel yapısı, işleyişi ve sunduğu olanaklar sonucu çalışanların mutluluk seviyeleri artabilir ve buna bağlı olarak örgütlerine karşı olumlu duygular beslemeye başlayabilirler. Bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerin başlıcaları; yönetim ve liderlik, ücret ve ödüllendirme, örgüt kültürü, örgütsel adalet ve örgütsel iletişimdir.

2.4.2.1. Yönetim ve Liderlik

Çalışanların örgüte bağlanma derecesini etkileyen önemli faktörlerden birisi örgütün yönetim şeklidir. Çalışanlara güvenilen, yeniliğe açık ve yönetim tarzı takdir edilen bir

örgüt iklimi oluşturulması çalışanların olumlu davranış sergilemesine ve örgütsel bağlılıklarının güçlenmesine sebep olur. Ancak, çalışanlarına güven duymayan, aşırı merkeziyetçi ve katı kontrol mekanizmalarının işletildiği yönetim şekli örgütsel bağlılığı olumsuz olarak etkiler (Bakan, 2011:147).

Örgütün uygulamaları ve politikalarının çalışan üzerinde büyük etkisi olup, örgütsel bağlılığı şiddetli bir biçimde etkilemektedir. Demokratik ortamın yaratıldığı, katılımcı ve çalışan merkezli bir idare şeklinde çalışanların fikir ve düşünceleri uygulanan strateji ve politikalar açısından önemlidir. Bunu sağlayabilen örgüt içerisinde çalışanlar kendi fikir ve düşüncelerini rahat bir şekilde ifade edebilmektedirler. Bu çerçevede duygusal yönden örgüte olan bağlılıkları artmaktadır (Demirel, 2009: 120).

Çalışanların kendilerini ifade edebilmelerine imkân tanınması sonucu yönetime katılmalarına müsaade edilmesi, çalışanların ve örgütlerin amaçlarının dengelenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel sorunların çözümüne önemli katkılar sunan çalışanlar, yönetici ve iş arkadaşlarından övgüler alır ve bu durum örgüte bağlılıklarını artırır (Eren, 2015: 402).

Çalışanlarına sürekli talimat ve emirler veren, kendi fikir ve düşüncelerini dile getirmelerine olanak tanımayan yönetim anlayışı içerisinde örgütsel bağlılık zayıflar. Ancak, icra edecekleri işler konusunda çalışanlarına daha fazla özgürlük alanı tanıyan, kendi başlarına karar alma yetkisi veren yönetim anlayışında ise örgütsel bağlılık olumlu yönde gelişir (İnce ve Gül, 2005: 73).

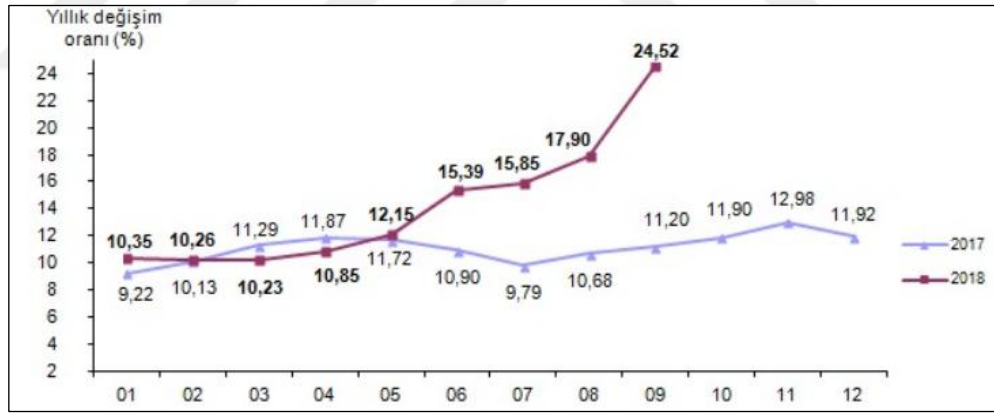
2.4.2.2. Ücret ve Ödüllendirme

Ücret, bir örgütte belli bir dönem içerisinde çalışanın bedensel ve zihinsel emeğinin karşılığında çalışana sağlanan para veya para ile ölçülebilen maddi menfaatlerin toplamıdır (Güney, 2015: 252). Çalışanların örgütsel bağlılık algıları, örgütün çalışanlarına sunduğu maddi ve manevi ödüller nedeniyle etkilenmektedir. Örgütün çalışanlarına sağladığı teşvikler örgütsel bağlılıkla pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir. Çalışanlar örgütten alacakları ücret ve ödüller karşılığı örgüte girerler. Örgüt ise çalışanın ortaya koyduğu performans ve katkılarından dolayı bir takım ödüller önerir. Bu ilişkisi sürdürüldükçe çalışan örgüte karşı bağlılık göstererek, işten ayrılmayı düşünmez (İnce ve Gül, 2005: 79).

Çalışanlar açısından hayatlarını idame ettirebilmek için aldıkları ücretin yanı sıra örgüt içerisinde diğer çalışanların ücretleri de önemli bir faktördür. Çalışanlar genellikle aldıkları ücretleri başkaları ile kıyaslama davranışı içerisindeyler. Yapılan araştırmalarda, çalışanların kendi emsalleri ile yaptıkları karşılaştırma sonucu hak ettikleri ücreti alıp almadıklarına ilişkin bir yargıya ulaştıkları ve çalışanların ücret düzeylerinin işten ayrılmada büyük etkisi olduğu ileri sürülmüştür (Barutçugil, 2004: 448).

Çalışanlar ile örgütler arasında çıkara dayalı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışan iyi ücret, ücret ekleri, kariyer olanağı, ödül vb. beklenti içerisine girer. Örgüt ise çalışanlarından yüksek performans ve örgüte uyum bekler. Örgüt yönetimi elde ettikleri karşısında çalışanlara ödüller verir. Böylece, başarılı çalışmalarını ödüllendirilen birey örgüte bağlılık anlamında olumlu duygular beslemeye başlar (Bakan, 2011: 140).

Örgütlerin değişen ekonomik koşullara bağlı olarak, ücret politikalarını da şekillendirmelerinin, çalışanların motivasyonunun sağlanması ve örgütlerine olan bağlılıklarının artması açısından önemli bir etken olduğu değerlendirilmektedir.



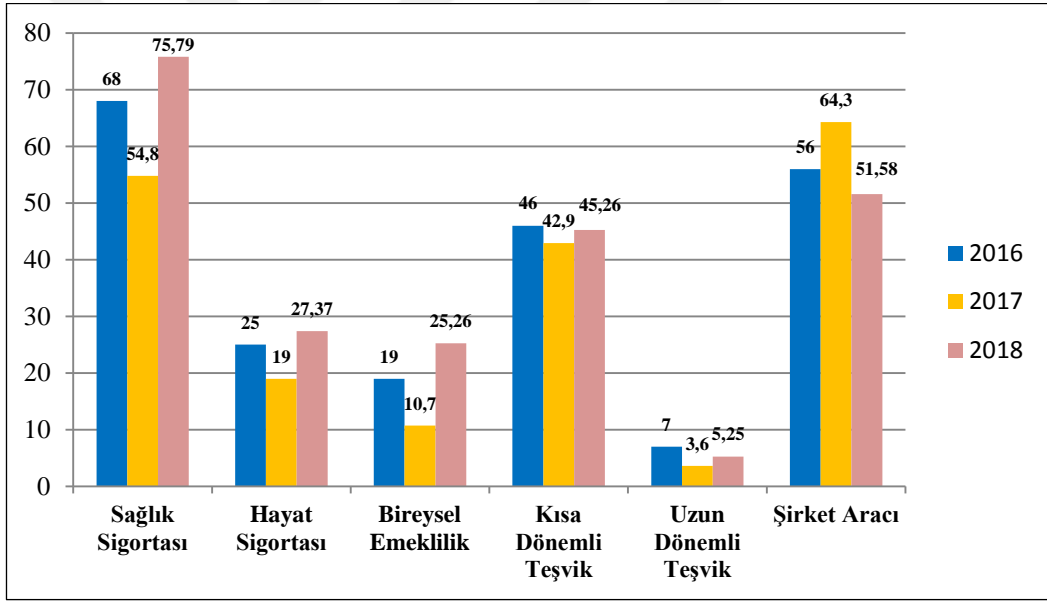
Şekil 2.4: Eylül 2018 Ayı Tüketici Fiyat Endeksi

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu. (2018b). Haber Bülteni. Tüketici Fiyat Endeksi Eylül 2018.

Şekil 2.4’de gösterildiği üzere, Türkiye’de “Tüketici Fiyat Endeksinde” 2018 yılı Eylül ayında; 2018 yılı Ağustos ayına göre %6,30, 2017 yılı Aralık ayına göre %19,37, 2017 yılının Eylül ayına göre %24,52 ve on iki aylık ortalamalar sonucu %13,75 artış gerçekleşmiştir (www.tuik.gov.tr, 2019). Tüketici fiyat endeksinde meydana gelen bu

artış sonrası, ülkemizde faaliyet gösteren bazı firmalar çalışanlarına destek olduklarını, motivasyonlarını ve firmalarına olan bağlılıklarını artırmayı amaçladıklarını belirterek, çalışanların ücretlerine zam veya ilave ikramiye ödemesi yapacaklarını açıklamışlardır (www.hurriyet.com.tr, 2019). Firmaların çalışanlarına yönelik yapmış oldukları bu desteğin, çalışanlarının örgütlerine karşı olumlu duygular hissetmelerini sağladığından ve böylece örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etki yarattığından söz edilebilir.

Örgütler iyi çalışanlarına ek menfaat ve yararlar sunarak onları etkilemeye gayret gösterirler ve böylece örgütte kalmalarını sağlarlar (Shields, 2007: 320). Çalışanlara; kâr payı dağıtmak, ikramiye vermek, yakacak yardımı yapmak, yemek, servis, sağlık ve hayat sigortası imkânı sunmak, konut tahsis etmek, izinli ve raporlu günlerin de ücretlerini ödemek ve yöneticilere lojman, araba, yakıt yardımı sağlamak gibi hususlar ek yarar ve sosyal menfaatler kapsamında değerlendirilebilir (Sabuncuoğlu, 2012: 246).



Şekil 2.5: 2016-2018 Yıllarında Beyaz Yakalı Çalışanlara Sağlanan Yan Haklar (%)

Kaynak: Türkiye İnsan Yönetimi Derneği'nin (PERYÖN) (2016-2018) internet sitesindeki 2016-2017-2018 Yılları Ücret Araştırması Raporları kullanılarak oluşturulmuştur.

Yukarıda da açıklandığı üzere çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanmasında ücret tek başına yeterli olmayabilir. Örgütler ödedikleri ücretlerin yanı sıra başta eğitimli ve tecrübeli çalışanlarını kaybetmemek için çeşitli ödüller de sunmaktadırlar. Türkiye İnsan Yönetimi Derneği'nin (PERYÖN) beyaz yaka olarak tabir edilen çalışanlara yönelik sağlanan yan haklar konusunda farklı sektörlerden ve farklı büyüklükte birçok

firmanın katılımıyla yapmış olduğu araştırma sonuçlarının 2016-2017-2018 yıllarına ait verileri Şekil 2.5’de gösterilmiştir. Ülkemizde yapılan çalışma sonucu örgütlerin kendileri için faydalı çalışanlarını kaybetmemek maksadıyla; sağlık ve hayat sigortası yaptırdıkları, önemi giderek artan bireysel emeklilik sistemine girmelerini sağladıkları, kısa ve uzun dönemli teşvik verdikleri ve şirket aracı tahsis ettikleri görülmektedir. Sağlanan bu haklar içerisinde sağlık sigortasının %75,79’luk oranla öncelikli olarak yer aldığı ve bir önceki yıla kıyasla sağlanan bu hakta büyük oranda artış olduğu yapılan çalışma sonucu elde edilmiştir.

2.4.2.3. Örgüt Kültürü

Bir örgütün sahip olduğu; anlayış, inanç, vizyon ve misyonu örgüt kültürü olarak nitelendirilebilir. Bir örgüte yeni katılan çalışanlara bu kültür anlatılmak suretiyle aktarılır. Örgüt kültürünün, örgütün bir kısmına değil, tamamına yönelik paylaşılan değerler olması nedeniyle, çalışanlar farklı kültürlere veya değişik eğitim seviyelerine sahip olsalar dahi bakış açıları farklılık göstermez. Bu nedenle örgüt kültürü örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyen bir faktördür. Çalışanların; gayretlerinin takdir edilmesi, karar alma sürecine dahil edilmesi gibi beklentilerini karşılayacak şekilde bütünleştirici şekilde tesis edilen örgüt kültürü aynı zamanda örgütsel bağlılığı da güçlendirir (İbicioğlu, 2000: 18).

Kültür, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini koruma ve geliştirme yönünden önemli bir kavramdır. Başarılı örgütlerin önemli bir özelliği, yüksek seviyede bağlı çalışanlara sahip olmalarıdır. Bu güçlü bağlılık, çalışanların sahip olduğu bilgi ve tecrübeler örgütün başarısı için önemli bir hale geldiğinde veya yüksek seviyede motivasyon gerektiğinde özellikle değerli hale gelmektedir. Güçlü kültürlere sahip örgütler, kendi kimlikleri ile bütünleşmiş çalışanlara sahiptir. Çalışanlar örgüt ile bütünleşmişlerdir; çünkü örgütler çalışanlarına, kendilerine ihtiyaç duyduklarını hissettirmekte ve onlar için önemli olan değerleri desteklemektedirler (Doğan, 2013: 101).

2.4.2.4. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgütlerde sosyal etkileşim niteliği olarak tanımlanan bir kavram olarak karşımıza çıkmakta ve çalışanların iş yerlerinde kendilerine eşit ve adil bir şekilde

davranıldığını hissetmelerinin bir göstergesidir. Sosyal bir sistem özelliği taşıyan örgütlerin gelecekte de var olabilmeleri için çalışanları açısından güçlü bağların varlığı büyük önem arz etmektedir. Örgütlerde çalışanlarca algılanan adaletsizlik, takım ruhu çalışması üzerinde zararlı etkiler bırakmaktadır. Çünkü algılanan adaletsizlik nedeniyle personelin örgüte olan bağlılığında ve motivasyonunun sağlanmasında olumsuz etki meydana gelmektedir. Ayrıca çalışanların ortaya koydukları çaba sonucu elde ettiği başarılarının değerlendirdiği ve bu başarılarının ödüllendirildiği ödül sistemindeki haksızlıklar, çalışanların örgütsel adalet algısını zedeleyen ve motivasyonlarının düşmesine yol açan başka bir unsurdur. Bu nedenle örgütlerde eşitliğe dayalı adalet, organizasyonun ve çalışanlarının gelişimlerini devam ettirmek ve sürdürmek için temel etmenlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla; personele yönelik eşitlikçi ve adil davranışların sürdürülmesi, geliştirilmesi ve personel tarafından algılanan adalet duygusunun oluşturulması örgütler açısından son derece önem arz etmektedir (Öztürk ve Gök, 2019: 137).

Örgütsel adalet konusunda çalışanların adalet algıları olumlu yönde ise sonucu da örgüte olumlu olarak yansır. Çalışanlar üzerinde etkili olan algı, örgütün kendilerine adil davranıp davranmadığı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının istenilen seviyeye ulaştırılması, örgütlerin çalışanlarına adaletli bir şekilde davranması ile sağlanacaktır. Örgütlerde işler adaletli olarak yürütülüyorsa ve örgüt mekanizması doğru bir şekilde işliyor ise, çalışanların örgüte karşı tutumları da olumlu şekilde örgüte yansıyacaktır. Bu durumda çalışanın motivasyonunun da artabileceğinden söz edilebilir. Ancak çalışanların örgüt içerisinde adaletsizlik olduğuna kanaat getirmeleri durumunda, örgüte olan bağlılıkları azalacaktır. Bağlılığın azalması ise örgüte büyük zarar vermektedir. Yapılan tüm açıklamalar doğrultusunda özetle; çalışanların örgüt içerisinde; adil, eşitlik ve hakkaniyet esasına dayalı işleyişin olduğunu düşünmeleri, örgüte olan bağlılıklarını artıracaktır (Meydan, Basım ve Çetin, 2011: 176).

2.4.2.5. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim; örgütteki çalışanların faaliyetlerini, örgütün hedeflerine hizmet edecek şekilde eş güdümlenmek, üretim için bir gereklilik olan, birimler arası koordinasyonu

sağlamak maksadıyla, çalışanlar tarafından her türlü simgenin üretilmesi, ilgili yerlere iletilmesi ve yorumlanması şeklinde açıklanabilir. Örgütün hedef ve planlarının gerçekleştirilmesine yönelik, yönetim tarafından alınan kararlar iletişim sayesinde çalışanlara aktarılarak, işlerin gerektiği şekilde yapılması sağlanmaktadır. Bunun yanı sıra, birimler arasında kurulacak koordine ve yapılacak işbirliği de iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. Çalışanlar yaptıkları işlere ilişkin raporları hiyerarşik biçimde üst yönetim kademesine doğru iletişim yoluyla arz etmekte, ayrıca işle ilgili yaşanan sorunları, şikâyetleri ve taleplerini yine iletişim yoluyla gündeme getirebilmektedir (Eyyüpoğlu, 2018: 101).

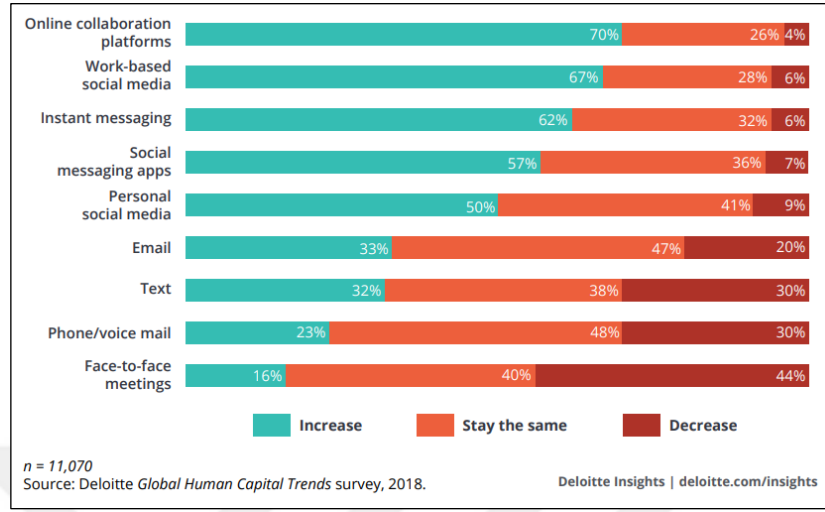
Örgütsel iletişim, örgüt içi ilişkilerde rızanın inşasında önemli bir rol oynamakta; örgüt ile çevresi arasında örgütsel meşruiyetin yaratılmasına katkıda bulunmaktadır (Eyyüpoğlu, 2018: 102).

Örgütsel bağlılık ve iletişim ilişkisinde güvenin önemli bir rol oynadığı değerlendirilmektedir (Hashim ve Tan, 2015: 145). Çalışanların, iş ortamında resmi iletişimin dışında yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güven duydukları ölçüde gayri resmi iletişim kurma istekleri artacaktır. Güven temeline dayalı olarak kurulacak samimi ilişkilerin kaynağında ise iletişim önemli bir etkidir. Örgüt içinde kurulacak samimi, yapıcı ve güçlü bir iletişim iklimi çalışanların iş ve örgütlerine bağlılık düzeylerini de artırabilir (Mert, Bekmezci ve Eroğluer, 2019: 10).

Zorlu rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmek ve rakiplerine üstünlük sağlamak maksadıyla, örgüt yöneticileri iletişime önem vermektedirler. Örgütsel iletişim uygulamaları çalışanlarda kendilerinin önemsendiği algısı oluşturması nedeniyle örgütsel bağlılık düzeylerinde de pozitif yönde etki meydana getirecektir (Güney, 2007: 256).

Açıklandığı üzere örgüt içerisinde tesis edilen iletişim; işlerin yapılmasına yönelik örgüt tarafından belirlenen resmi ve örgüt tarafından belirlenenin haricinde yapılan, gayri resmi olarak iki şekilde ele alınabilir. Resmi olarak yapılan iletişim işlerin yapılmasını kolaylaştırır ve oluşabilecek belirsizliği engeller. Resmi olmayan iletişim ise çalışanların diğer örgüt çalışanları ile samimi ilişkiler kurmaları, kendilerini daha rahat ifade edebilmeleri şeklinde açıklanabilir. Her iki şekilde etkin bir iletişim ağının kurulması ve başta yönetici pozisyonunda bulunanlar olmak üzere tüm çalışanlar

arasında iletişim kanallarının açık olması örgütsel bağlılık açısından önem arz etmektedir.



Şekil 2.6: İletişim Kanalları

Kaynak: Deloitte (2019), 2018 Deloitte Global Human Capital Trends Report.

Danışmanlık şirketi olan Deloitte tarafından yayımlanan “2018 Küresel İnsan Kaynakları Trendleri Raporunda” (www2.deloitte.com, 2019) yer alan çalışanların önümüzdeki üç ila beş yıl içerisinde kullanılmasını talep ettikleri iletişim kanallarına ilişkin sonuçlar Şekil 2.6’da gösterilmektedir. Buna göre teknoloji tabanlı iletişim kanalları daha çok tercih edilirken, telefonla, sesli mesajla veya yüz yüze görüşmeyle yapılan iletişim yöntemi ise çok az tercih edilmektedir.

Bu kapsamda, örgütlerin çalışanlarının taleplerini de dikkate alarak, gelişen dijital teknoloji doğrultusunda alışlagelmişin haricinde etkin bir iletişim yöntemi belirlemesi gerektiği değerlendirilmektedir.

2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının arzu edilen düzeyde sağlanması için örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan faktörlerin iyi şekilde incelenmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Yukarıda yer alan bölümde, örgütsel bağlılığa etki eden “kişisel” ve “örgütsel” etmenler açıklanmıştır. Açıklanan bu etmenlerin yanı sıra, örgütlerin işleyişi, yapısı, norm ve kurallarının etki ve tesiri olmaksızın örgütsel bağlılığı etkileyen “örgüt dışı faktörler” bulunmaktadır. Bunlar; profesyonellik, yeni iş bulma imkânı,

ülkenin sosyo-ekonomik ve sektörün durumu, işsizlik oranı vb. şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

“Alternatif iş olanakları” ve “mesleki profesyonellik” örgüt dışı etmenlerin başında yer almaktadır. Örgütün sunduğu imkânların kendisi bakımından yeterli olmadığı ve örgütün belirlenmiş misyonunun kendisi ile örtüşmediği düşüncesinde olan çalışanın örgütsel bağlılığı azalır ve bunun sonucunda farklı bir iş arama düşüncesi oluşmaya başlar. Profesyonelce davranan çalışanlar, duygusal bağlılık hissi doğrultusunda davranış sergilemezler. Bunun sonucu olarak kendi yapılarına, tecrübelerine ve beklentileriyle uyumlu bir iş buldukları zaman mevcut örgütlerine bağlılık göstermeden işlerinden ayrılabilirler. İşsizliğin az olması durumunda, çalışan daha kolay iş bulabilecektir. Farklı iş imkânı bulunması, bağlılık üzerinde etkili olan örgüt dışı etmenlerin başında yer almaktadır. Ancak, örgütün ağır yükü, ülkelerin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik ve kültürel durum, alternatif iş bulma olasılığını olumlu veya olumsuz yönde etkiler (İnce ve Gül, 2005: 55).

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak, bireylerin çalışma sahaları ve iş bulma imkânları da artmaktadır. Çalıştığından değişik sektörlerde rahatça yeni bir iş bulacağı düşüncesinde olan bireyin, çalıştığı örgütten yeterince verim de alamaması söz konusu ise örgütsel bağlılığı azalacaktır. Ancak, alternatif iş olanaklarının yeterli olmadığı durumlarda ise çalışanların mevcut örgütlerine olan bağlılıkları da artacaktır. İyi eğitim seviyesine sahip çalışanların, aldıkları eğitimle orantılı yeni iş bulma ihtimalleri daha fazla olmaktadır. Çünkü çalışanın iyi derecede eğitim almış olması kendi yeteneğine uygun daha iyi bir iş bulmasına ve aranan eleman olmasına katkı sağlar. Sahip olduğu nitelikler nedeniyle iş çevresinde talep edilen eleman olmak, hâlihazırdaki örgütünden beklentilerini karşılayamayan çalışanlar için olumludur. Ancak, örgüt açısından değerlendirildiğinde bu durumun, yani çalışanlarının talep edilen eleman olmasının olumsuz etkileri olacaktır. Çünkü yaşanan bu süreçte örgüt çalışanını kaybetme ihtimali ile karşı karşıya kalabilecek ve işten ayrılmalar başlayabilecektir. İşten ayrılmaların başlamasıyla birlikte ise örgütün maliyetlerinde artış, verimliliğinde azalış meydana gelecektir (İnce ve Gül, 2005: 85).

Çalışanın örgütsel bağlılığını ölçmeye yönelik “Allen ve Meyer” tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde” alternatif iş imkânlarına dayalı ölçütler yer almaktadır.

Bu noktada işsizlik kavramına değinmekte fayda olduğu düşünölmektedir. Ekonomik koşullar altında yüksek işsizliğin yaşandığı bir çevrede çalışanların kolayca yeni bir iş bulma olasılıkları düşük, işsizliğin az olduğu çevrede ise bu olasılık doğal olarak yüksek olacaktır. Örgütler çalışanlarına sundukları olanakların yeterli olduğu kanaatinde olsalar bile, alternatif iş imkânlarının az veya çok olması yukarıda da açıklandığı üzere, örgütsel bağlılığı etkileyen dış faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıklamalar doğrultusunda, işten ayrılma niyetinde olan bir çalışanın, iş yerinde yaşadığı olumsuzluklara rağmen işsizlik ve yaşanan ekonomik kriz nedenleriyle ister istemez örgütsel bağlılığının artabileceği beklenebilir. Çalışmanın birinci bölümünde yer alan Şekil 1.2 ve Şekil 1.3'te belirtilen işsizlik verileri göz önüne alındığında ölkemizde bu durumundan kaynaklı devamlılık bağlılığının yüksek olabileceği ve çalışanların örgütsel bağlılığının örgüt dışı faktörler nedeniyle etkilenebileceğinden söz edilebilir.

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütün yetkin bir ekip ve liderlik vasıfları taşıyan yönetici veya yöneticilerle idare edilmesi, çalışanların örgütsel bağlılığının fazla olmasında büyük bir etkendir. Örgütsel bağlılığı azaltan faktörler arasında, düşük ücret politikası ve kötü idare tarzı da yer almaktadır. Düşük örgütsel bağlılık olması durumunda; çalışan her an kurumundan ayrılmayı düşünecek, alternatif iş imkânlarını araştırarak, işe geç gelme ve/veya devamsızlık davranışı sergileyecek ve bir süre sonra işten ayrılacaktır (Balay, 2010: 51). Örgütsel bağlılığın sonuçları; “performans”, “devamsızlık” ile “işten ayrılma niyeti ve iş gücü devir hızı” başlıkları altında anlatılmıştır.

2.5.1. Performans

Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamak için yapılan araştırmalar göstermiştir ki; genel olarak performans ile örgütsel bağlılık aynı doğrultuda artmaktadır. Örgütsel bağlılığa ilişkin en yaygın kullanılan yaklaşımı ortaya çıkartan “Allen ve Meyer”; performans ile duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin birbirlerine pozitif yönde tesir ettiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, devam bağlılığı ile iş performansı arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğunu, çalışanların duygusal

bağlılığının yüksek seviyede olmasının ise, iş performansını olumlu yönde ve güçlü bir şekilde etkilediğini vurgulamışlardır (Özutku, 2008: 85).

2.5.2. Devamsızlık

Çalışanın planlanan zaman dilimi içinde işe başlamaması devamsızlık olarak tanımlanır. Rowden, Bennet ve Jennigan'a göre örgütsel bağlılık ile işe devam arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işe devamsızlığı az olurken, tersi olarak örgüte bağlılığı düşük çalışanlarda devamsızlık eğilimi de o oranda artma göstermektedir (Bakan, 2011: 233).

2.5.3. İşten Ayrılma Niyeti ve İş Gücü Devir Hızı

Örgüte yeterince bağlılık hissetmeyen çalışan aynı zamanda kendisini örgütün bir parçasıymış gibi görmeyecek ve tüm bunlara bağlı olarak da işten ayrılma ihtimali yüksek olabilecektir (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 96).

İş gücü devir hızı örgütlerin en önemli sorunlarından birisidir. İş gücü devir hızının yüksek seviyelerde olması sonucu, yeni personel temini ve işe yeni alınan çalışanların oryantasyon süreçleri örgütün maliyetlerini artırmaktadır. Örgütsel bağlılık ile iş gücü devir hızı arasındaki ilişki negatif yönlüdür. Çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça, işten ayrılma niyetleri de azalır, örgütsel bağlılıkları azaldıkça ise işten ayrılma niyetlerinde de artış meydana gelir (İnce ve Gül, 2005: 96).

2.6. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

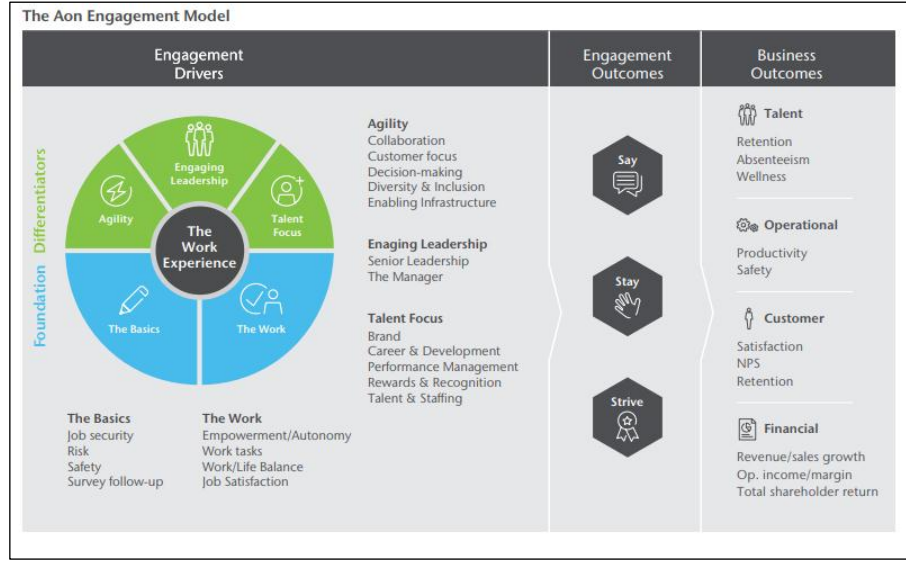
İş tatmini sonucu örgütsel bağlılığın olduğu görüşü, araştırmacılar tarafından daha çok kabul gören bir yaklaşımdır. Bu konuda yapılan birçok araştırma neticesinde; “iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü”, yani birbirleriyle aynı yönde etkileşim olduğu sonucuna varılmıştır. Başka bir anlatımla iş tatmini yüksek olan çalışanın, örgüte olan bağlılığı da yüksek olmaktadır. Diğer bir bakış açısına göre çalışanların bağlılık düzeyi ve örgüte uyumunun artması iş tatminlerinin de arttığını göstermektedir. Başlangıçta henüz yeterince tatmin olmayan çalışanın zamanla örgütsel bağlılığının artmaya başlaması, dolayısıyla iş tatmininin de artmasına yol açmaktadır. Bir başka

yaklaşımına göre iş tatmini ile örgütsel bağlılık birbirinden bağımsızdır. Bu yaklaşıma göre, iş tatmini doğrudan bağlılığa neden olabilir (Türkoğlu, 2011: 55).

Sonuç olarak, örgütlerin hedeflerine ulaşmaları ve verimliliklerini artırmak maksadıyla çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına önem vermeleri gerektiği yapılan araştırmalar ile ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine birçok araştırma yapılarak, iş dünyasının ve akademik çevrelerin bu konularla yeterince ilgilendikleri görülmektedir. Bu açıdan çalışan, örgüt ve toplum adına fayda sağlamak maksadıyla; örgütlerde oluşturulacak etkin İK yönetimi ve politikalarının, çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının en uygun seviyede sağlanmasına önemli katkı sağlayacağı söylenebilir (Karataş ve Güleş; 2010: 78).

Risk, emeklilik ve sağlık konularında profesyonel hizmetler veren AON şirketi, 2016 ve 2017 yıllarında dünya genelinde binin üzerinde firmada ve sekiz milyondan fazla çalışan üzerinde yaptığı çalışma sonucu “2018 Yılı Küresel Çalışan Bağlılığı Eğilimleri Raporunu” yayımlamıştır. Raporda çalışan bağlılığı kavramının genellikle çalışan tatmini ve mutluluğu ile karıştırıldığı, ancak bağlılığın daha derin bir anlamı olduğu ifade edilmiş ve çalışan bağlılığı “çalışanın örgütüne yaptığı psikolojik yatırım” olarak tanımlanmıştır (www.aon.com, 2018).

AON şirketinin raporunda belirttiği bağlılık modeli Şekil 2.7’de gösterilmektedir. Modelde çalışan bağlılığına etki eden ana faktörler; çeviklik, liderlik, yetenek, işin kendisi ve temel öğeler olarak belirtilmiştir. Birçok alt faktörün bulunduğu modelde karşımıza çalışmanın önceki bölümlerinde anlatılan; iş güvenliği, iş tatmini, ödüllendirme, yönetim, liderlik, kariyer ve gelişim gibi unsurlar çıkmaktadır. Bağlılık çıktıları olarak ise; çalışanların örgütleri için olumlu şeyler söylemeleri ve örgütün savunucusu gibi hareket etmeleri (say), örgütlerinde uzun süre kalmaları (stay) ve örgütlerinin başarısı için ellerinden gelen çabayı göstermeleri (strive) olarak belirtilmiştir. Bağlılığın işletme açısından çıktılarının ise; nitelikli personeli tutma, verimlilik, müşteri memnuniyeti, gelir ve satış artışı gibi olumlu sonuçlar olduğu görülmektedir.



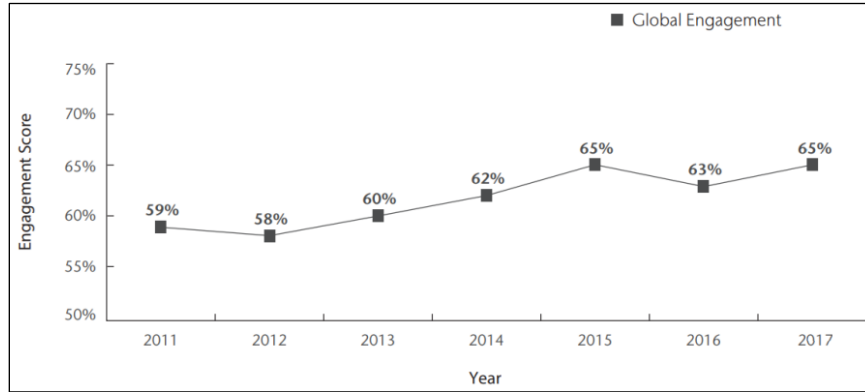
Şekil 2.7: AON Bağlılık Modeli

Kaynak: Aon. (2018). 2018 Trends in Global Employee Engagement Report.

Raporda çalışan bağlılığının 2015 yılında zirvesine ulaştığı, 2016 yılında düştüğü ve 2017 yılında ise daha önceki zirvesine ulaşarak %65 olarak gerçekleştiği belirtilmiştir (Şekil 2.8).

Global Trends in Employee Engagement

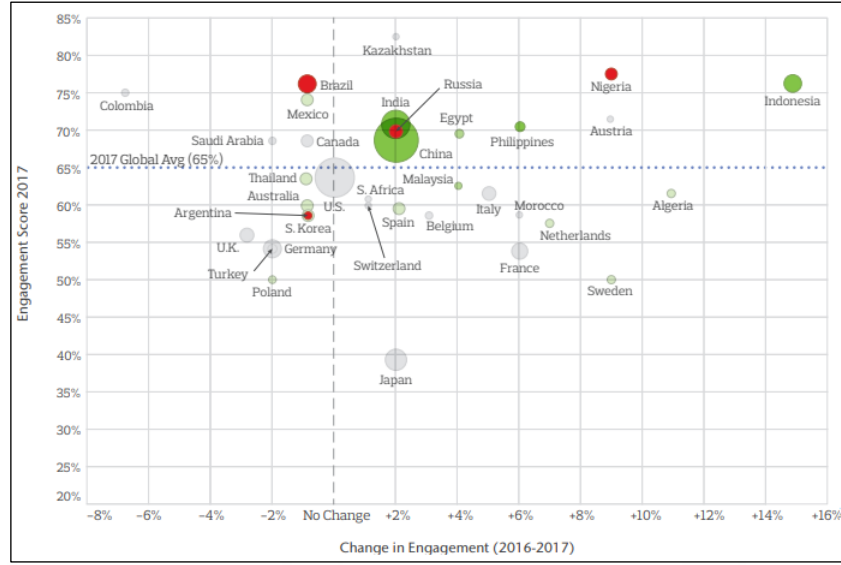
Employee engagement reached its apex in 2015, dropped in 2016 and matched the previous peak in 2017.



Şekil 2.8: Küresel Çalışan Bağlılığı (2011-2017)

Kaynak: Aon. (2018). 2018 Trends in Global Employee Engagement Report.

Şekil 2.9’da bazı ülkelerin bağlılık konusunda 2017 yılı skorları ve 2016 yılına kıyasla bağlılık skorlarında meydana gelen değişiklikler gösterilmektedir. Buna göre Türkiye 2017 yılı ortalaması olan %65’in altında yer almış ve bir önceki yıla göre bağlılık skoru düşmüştür.



Şekil 2.9: Ülkelerin 2017 Yılı Bağlılık Skorları

Kaynak: Aon. (2018). 2018 Trends in Global Employee Engagement Report.

Çalışmanın birinci bölümünde İK danışmanlık şirketi Randstad tarafından yayımlanan “2019 Yılı 1’inci Çeyrek Raporuna” yer verilerek, bazı ülkelerdeki iş tatmin oranları Şekil 1.5’te gösterilmiş ve çalışanların iş tatmin oranlarının en yüksek olduğu iki ülkenin Hindistan ve Meksika, en düşük olduğu ülkenin ise Japonya olduğu belirtilmişti. Şekil 2.9 incelendiğinde ise; Hindistan ve Meksika’nın çalışan bağlılığı skorlarının dünya ortalamasının üzerinde, Japonya’nın skorunun ise dünya ortalamasının çok altında olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, iş tatmini ile bağlılık arasındaki pozitif ilişkinin varlığı bir kez daha karşımıza çıkmaktadır.

BÖLÜM 3: İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ : DEVLET EĞİTİM KURUMLARI ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Üçüncü bölümde ilk iki bölümde; Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO), Uluslararası Para Fonu'nun (IMF), bazı İK danışmanlık ve denetim şirketlerinin, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün (OECD), Dünya Bankası'nın ve Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) yayımladıkları rapor ve istatistiki verilerden faydalanılarak örnekler verilmek suretiyle de detaylandırılan teorik çerçeve doğrultusunda, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık” arasındaki ilişkinin analiz edilmesine yönelik devlet eğitim kurumları çalışanları üzerinde anket uygulaması yapılmıştır.

Uygulama sonucunda elde edilen veriler, anlamlı sonuçlara ulaşılması için bilgisayar programı yardımıyla analiz edilip yorumlanmıştır.

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Günümüz rekabet koşullarında örgütlerin amaçlarına ulaşmaları nitelikli çalışan; temini, istihdamı, yaptıkları işten tatmin olmalarının ve örgütlerine bağlılıklarının sağlanması, iş motivasyonları ve performanslarının artırılması ile mümkün olmaktadır.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki literatürde “İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır. Ancak iş tatmini çalışanın görevini yerine getirdiği ve işini yaptığı çevre ile ilgiliyken, örgütsel bağlılık çalışanın bir bütün olarak örgüte sadakati konusuna odaklanır ve çalışanların örgütle ilişkilerini düşündüklerinde yavaş yavaş oluşan fakat süreklilik gösteren bir olgudur.” şeklinde tanımlanmaktadır.

Bu çalışma ile çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin varlığı ve yönü, Sarıyer İlçesinde bulunan devlet eğitim kurumları çalışanlarına uygulanan anket ile ortaya konularak, “iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkinin” detaylı incelenmesi amaç olarak belirlenmiştir.

3.2. Araştırma Yöntemi

Bu araştırmada veriler bilimsel araştırma yöntemlerinden “ANKET” yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Kullanılan anket formu EK-1’de olup, toplamda üç bölümden oluşmaktadır.

Anket formunun ilk bölümünde; demografik değişkenlere ilişkin sorular bulunmaktadır. Anketi cevaplayan kişiye ait “Kişisel Bilgi Formu”; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi ve çalışma süresi olmak üzere toplam beş sorudan oluşmaktadır.

İkinci bölümde; iş tatmininin ölçümünde yaygın olarak kullanılan “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” bulunmaktadır. Literatür araştırması süresince, araştırmalarda genellikle Weiss ve arkadaşlarınınca 1967 yılında geliştirilen, uzun formu 100, kısa formu ise 20 ifadeden oluşan “Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin” kullanıldığı müşahede edilmiştir. Bu ölçeğin kısa formu; 2 boyutu olan “içsel” ve “dışsal” iş tatmini olarak ele alan, beşli Likert tipi bir ölçüm aracıdır. Ölçeğin değerlendirmesinde katılımcılardan her ifade için “hiç memnun değilim”, “memnun değilim”, “kararsızım”, “memnunum”, “çok memnunum” şeklindeki beş seçenekten birisini seçmesi talep edilmektedir. Genel tatmin puanının tespiti ise; ulaşılan puanların toplamının 20’ye bölünerek aritmetik ortalamasının alınmasıyla yapılmaktadır (Martins ve Proença, 2012: 4).

“Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin” içsel tatmin boyutunu, 1’inci, 2’nci, 3’üncü, 4’üncü, 7’nci, 8’inci, 9’uncu, 10’uncu, 11’inci, 15’inci, 16’nci ve 20’nci sorular oluşturmaktadır. Dışsal tatmin boyutları ise; 5’inci, 6’nci, 12’nci, 13’üncü, 14’üncü, 17’nci, 18’inci ve 19’uncu sorulardan oluşmaktadır. Ölçeği dolduranlar, ölçekte yer alan ifadeleri “Çok memnunum” (5) olacak şekilde, “Hiç memnun değilim” (1) olacak şekilde, 5 basamaklı Likert ölçeğine göre değerlendirirler.

Son bölümde ise; “Allen - Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği” yer almaktadır. Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı; “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” olmak üzere üç grupta toplamıştır. Araştırmada, örgütsel bağlılığın tespitine yönelik Meyer ve Allen tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır.

Yukarıda belirtilen üç alt boyutu kapsayacak şekildeki ölçek toplam (18) maddeden oluşmaktadır. 1-6’nci sorular duygusal bağlılık, 7-12’nci sorular devamlılık bağlılığı, 13-18’inci sorular ise normatif bağlılık boyutuna ilişkindir. Araştırmada katılımcılar ifadelere “Kesinlikle Katılıyorum (5)”, “Katılıyorum (4)”, “Kararsızım (3)”, “Katılmıyorum (2)”, “Kesinlikle Katılmıyorum (1)” şeklinde değerlendirme yapmışlardır.

3.3. Araştırmanın Evreni

Bu araştırmanın evreni, İstanbul İlinde 2019 yılında görev yapan kamu öğretmenleridir. Bu kapsamda, Sarıyer İlçesinde çalışan öğretmenler araştırmanın örneklemini olarak seçilmiştir.

Sarıyer İlçesindeki devlet okulları araştırılarak içlerinden rastgele 15 okulda, okul yönetimi ile görüşülerek öğretmenlere anket uygulanmıştır.

Anketler öğretmenlerin gönüllülük esasına göre uygulanmaya sunulmuştur. Anket uygulaması yapılmadan önce üniversitenin “Etik Kuruluna” başvurularak uygulanacak anketlerde, katılımcılara yönelik özel bilgilerin yer almadığı, katılımcıları rahatsız edecek şekilde sorular olmadığı ve sadece bilimsel amaç maksadıyla kullanılacağı konusunda komisyondan olumlu rapor alınmış olup, “Anket ve Araştırma İzin Talep” yazısı EK-2’de sunulmuştur.

Anketler okul ortamında doldurulmuştur. Bu şekilde elde edilen 324 anket katılımcılardan teslim alınmış, hatalı ve eksik doldurulan anketler değerlendirmeye alınmayarak toplam 285 anket değerlendirilmiştir.

3.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

“Katılımcıların demografik özellikleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?”

Ho1 : Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iş tatminleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Ho1.1 : Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre içsel tatminleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Ho1.2 : Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dışsal tatminleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Ho2 : Öğretmenlerin yaşlarına göre iş tatminleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Ho3 : Öğretmenlerin medeni durumlarına göre iş tatminleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Ho4 : Öğretmenlerin eğitim seviyelerine göre iş tatminleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Ho5 : Öğretmenlerin çalışma sürelerine göre iş tatminleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

“Katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?”

Ho6 : Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Ho7 : Öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Ho8 : Öğretmenlerin medeni durumlarına göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Ho9 : Öğretmenlerin eğitim seviyelerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Ho10 : Öğretmenlerin çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark yoktur.

3.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

3.5.1. Anketi Cevaplayan Kişilere Ait Bilgiler

Anket formunun ilk bölümünde; anketi cevaplayan kişilere ait bilgi formu yer almaktadır. Burada anketi cevaplayan öğretmenlerin; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi ve meslekte çalışma süreleri bilgileri yer almaktadır.

Tablo 3.1. Cinsiyet

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	156	54,7	54,7
Erkek	129	45,3	100,0
Toplam	285	100,0	

Tablo 3.1’de görüldüğü üzere anketi; 156’sı kadın ve 129’u erkek olmak üzere toplam 285 öğretmen cevaplamıştır. Böylece; katılımcıların %54,7’si kadın ve %45,3’ünün erkek öğretmen olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2. Yaş

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
25 ve altı	25	8,8	8,8
26-34	69	24,2	33,0
35-44	94	33,0	66,0
45-50	63	22,1	88,1
51 ve üzeri	34	11,9	100,0
Toplam	285	100,0	

Anketi cevaplayan öğretmenlere ait yaş dağılımı Tablo 3.2’de gösterilmiştir. Buna göre katılımcılardan “25 yaş ve altı” yaş aralığında olan 25 kişi %8,8’i, “26-34” yaş aralığında olan 69 kişi %24,2’yi, “35-44” yaş aralığında olan 94 kişi %33’ü, “45-50” yaş aralığında olan 63 kişi %22,1’i ve “51 ve üzeri” yaş aralığında olan 34 kişi ise %11,9’unu oluşturmaktadır.

Tablo 3.3. Medeni Durum

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	164	57,5	57,5
Bekâr	121	42,5	100,0
Toplam	285	100,0	

Tablo 3.3’de görüldüğü üzere anketi cevaplayan 285 öğretmenin medeni durumları incelendiğinde; evli olan 164 öğretmen %57,5 oranda olup, bekâr 121 öğretmenin ise %42’sini oluşturduğu gözlenmektedir.

Tablo 3.4. Eğitim Seviyesi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lisans	244	85,6	85,6
Yüksek Lisans	38	13,3	98,9
Doktora	3	1,1	100,0
Toplam	285	100,0	

Tablo 3.4’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim seviyesi incelendiğinde; “Lisans” düzeyinde olan 244 öğretmen %85,6’sını, “Yüksek Lisans” düzeyinde olan 38 öğretmen %13,3’ünü ve “Doktora” düzeyinde olan 3 öğretmen ise %1,1’ini oluşturmaktadır.

Tablo 3.5. Çalışma Süresi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-5 Yıl	41	14,4	14,4
6-10 Yıl	67	23,5	37,9
11-15 Yıl	79	27,7	65,6
16-20 Yıl	52	18,2	83,9
21 Yıl ve üzeri	46	16,1	100,0
Toplam	285	100,0	

Tablo 3.5’de araştırmaya katılan öğretmenlere ait kurumda çalışma süreleri gösterilmiştir. Buna göre %14,4’ünü oluşturan 41 öğretmen “1-5 Yıl”, %23,5’ini oluşturan 67 öğretmen “6-10 Yıl”, %27,7’sini oluşturan 79 öğretmen “11-15 Yıl”, %18,2’sini oluşturan 52 öğretmen “16-20 Yıl” ve %16,1’ini oluşturan 46 öğretmen “21 Yıl ve Üzeri” süredir çalışmaktadır.

3.5.2. İş Tatmini Araştırması

Anketin ikinci bölümünde katılımcılara Minnesota İş Tatmini Ölçeği yöneltilmiş olup, öğretmenlerden alınan cevapların frekans analizi Tablo 3.6’da gösterilmiştir.

Tablo 3.6. Minnesota İş Tatmini Ölçeği Frekans Analizi

		Hiç Memnun Değilim		Memnun Değilim		Kararsızım		Memnunum		Çok memnunum	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1.	İşimin beni her zaman meşgul etmesinden	6	2,1	22	7,7	36	12,6	70	24,6	151	53
2.	Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından	2	0,7	25	8,8	20	7	93	32,6	145	50,9
3.	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	3	1,1	23	8,1	21	7,4	88	30,9	150	52,6
4.	Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	4	1,4	13	4,6	32	11,2	95	33,3	141	49,5
5.	Yöneticilerin idare tarzı açısından	23	8,1	76	26,7	90	31,6	73	25,6	23	8,1
6.	Yöneticilerin karar vermedeki yeteneği bakımından	19	6,7	56	19,6	129	45,3	71	24,9	10	3,5
7.	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	0	0	22	7,7	86	30,2	81	28,4	96	33,7
8.	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	0	0	0	0	130	45,6	64	22,5	91	31,9
9.	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	4	1,4	13	4,6	32	11,2	95	33,3	141	49,5
10.	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olması bakımından	0	0	0	0	130	45,6	64	22,5	91	31,9
11.	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	19	6,7	55	19,3	129	45,3	72	25,3	10	3,5
12.	İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	19	6,7	57	20	127	44,6	71	24,9	11	3,9
13.	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	100	35,1	53	18,6	46	16,1	85	29,8	1	0,4
14.	İş içinde terfi olanağımın olması açısından	89	31,2	38	13,3	72	25,3	86	30,2	0	0
15.	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	2	0,7	1	0,4	128	44,9	63	22,1	91	31,9
16.	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	23	8,1	78	27,4	89	31,2	72	25,3	23	8,1
17.	Çalışma şartları bakımından	7	2,5	20	7	37	13	70	24,6	151	53
18.	Çalışma arkadaşlarımın bir birleriyle anlaşmaları açısından	7	2,5	21	7,4	36	12,6	70	24,6	151	53
19.	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	24	8,4	74	26	90	31,6	74	26	23	8,1
20.	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	7	2,5	23	8,1	31	10,9	94	33	130	45,6

Katılımcılara uygulanan anketlerin güvenilirlik analizi yapılması önem arz etmektedir. Cronbach Alpha (α) değerinin bulunmasıyla güvenilirlik seviyesi ortaya çıkmaktadır. Anket sorularına yönelik elde edilen α değerinin 0,7'den büyük olması halinde anketin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Cronbach Alpha (α) değerinin 0,7'den düşük değerde bulunması ise anketin zayıf güvenilirliğe sahip olduğunu, 0,8'den büyük olması ise güvenilirlik seviyesinin yüksek olduğunun göstergesidir.

Ölçek; “İçsel ve Dışsal Tatmin” olmak üzere iki alt boyutu (İçsel Tatmin ve Dışsal Tatmin) kapsamakta olup, anket sonuçlarına göre anketin güvenilirlik analizi SPSS uygulamasıyla hesaplanmıştır. Buna göre Cronbach's Alpha değerleri Tablo 3.7'de gösterilmiştir.

Tablo 3.7. İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları

	Cronbach's Alpha Değeri
İçsel Tatmin (Birinci Boyut)	0,919
Dışsal Tatmin (İkinci Boyut)	0,927
İş Tatmini Ölçeği (Tüm Sorular)	0,940

Burada tüm Cronbach's Alpha değerlerinin 0,7 değerinden yüksek olması nedeniyle ölçeğimizin oldukça güvenilir seviye olduğu görülmektedir.

3.5.3. Örgütsel Bağlılık Araştırması

Anketin üçüncü bölümünde katılımcılara “Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği” yöneltilmiş olup, öğretmenlerden alınan cevapların frekans analizi Tablo 3.8'de gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği Frekans Analizi

		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1.	Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	19	6,7	8	2,8	77	27	132	46,3	49	17,2
2.	Çalıştığım kurumun meselelerini sanki kendi meselelerimmiş gibi hissedirim.	7	2,5	101	35,4	42	14,7	70	24,6	65	22,8
3.	Çalıştığım kuruma güçlü bir aidiyet hissi duyuyorum.	18	6,3	83	29,1	77	27	45	15,8	62	21,8
4.	Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	10	3,5	77	27	53	18,6	115	40,4	30	10,5
5.	Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.	0	0	40	14	117	41,1	82	28,8	46	16,1
6.	Çalıştığım kurumun benim için çok özel bir anlamı bulunmaktadır.	22	7,7	88	30,9	130	45,6	17	6	28	9,8
7.	Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştaki çalışıyorum.	13	4,6	18	6,3	124	43,5	90	31,6	40	14
8.	İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılabilir durumda değilim.	10	3,5	17	6	122	42,8	85	29,8	51	17,9
9.	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.	9	3,2	25	8,8	126	44,2	81	28,4	44	15,4
10.	Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	13	4,6	29	10,2	92	32,3	127	44,6	24	8,4
11.	Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünmüyorum.	12	4,2	35	12,3	66	23,2	135	47,4	37	13
12.	Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.	15	5,3	34	11,9	67	23,5	133	46,7	36	12,6
13.	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum.	17	6	22	7,7	123	43,2	91	31,9	32	11,2
14.	Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	16	5,6	25	8,8	170	59,6	48	16,8	26	9,1
15.	Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.	18	6,3	28	9,8	166	58,2	48	16,8	25	8,8
16.	Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.	16	5,6	24	8,4	194	68,1	33	11,6	18	6,3
17.	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.	15	5,3	24	8,4	115	40,4	104	36,5	27	9,5
18.	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	12	4,2	16	5,6	54	18,9	189	66,3	14	4,9

Ölçek; “Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık” olmak üzere 3 alt boyutu kapsamakta olup, anket sonuçlarına göre anketin güvenilirlik analizi SPSS uygulamasıyla hesaplanmıştır. Buna göre Cronbach’s Alpha değerleri Tablo 3.9’da gösterilmiştir.

Tablo 3.9. Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları

	Cronbach’s Alpha Değeri
Duygusal Bağlılık (Birinci Boyut)	0,921
Devamlılık Bağlılığı (İkinci Boyut)	0,884
Normatif Bağlılık (Üçüncü Boyut)	0,898
Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Tüm Sorular)	0,956

Burada tüm Cronbach’s Alpha değerlerinin 0,7 değerinden yüksek olması nedeniyle ölçeğimizin oldukça güvenilir seviye olduğu görülmektedir.

3.6. Araştırma Model ve Hipotezlerinin Test Edilmesi

3.6.1. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırılan hipotezlerin incelenmesi SPSS 21 paket programı aracılığıyla yapılmış olup, araştırmada anket yoluyla elde edilen veriler üzerinde T-Testi ve ANOVA Testi uygulanmıştır.

Burada öncelikle anketi cevaplayan katılımcılara ait cevap verileri sayısallaştırılmış olup iş tatmini ile örgütsel bağlılığa ait verilerin ortalaması alınarak demografik özelliklerle karşılaştırılmalı analizler yapılmıştır.

İş tatmini ölçeği içerisinde tespit edilen 1nci Boyut olan İçsel Tatmin ile 2nci Boyut olan Dışsal Tatmine ait sorulardan elde edilen cevaplara ait verilerin ortalamaları alınarak demografik özelliklerle karşılaştırılmalı analizler yapılmıştır.

Aynı şekilde Örgütsel Bağlılık Ölçeği içerisinde tespit edilen Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılığa ait sorulardan elde edilen cevaplara ait verilerin ortalamaları alınarak demografik özelliklerle karşılaştırılmalı analizler yapılmıştır.

Böylece yukarıda belirlenen yokluk hipotezlerinin alternatif hipotezlerine (Ha) karşı %95 güvenilirlik derecesinde analizi yapılmıştır.

İlk bölümde katılımcıların demografik özellikleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Ho1 : Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iş tatminleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Ha1 : Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iş tatminleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Faktörümüzün 2 düzeyi olması sebebiyle (Cinsiyet) Independent Samples T Test kullanılmıştır. Bu teste göre P (Sig. 2-tailed) < Alfa olduğunda Ho Yokluk Hipotezi reddedilir.

Tablo 3.10. Cinsiyetlere Ait İş Tatmini T-Testi Değerleri

t-test for Equality of Means						
t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
-2,313	283	,021	-,18888	,08168	-,34965	-,02811

Tablo 3.10’da görüldüğü gibi, P (Sig. 2-tailed)= 0,021 < Alfa=0,05 olduğundan Ho1 Yokluk Hipotezi 0,05 anlam düzeyinde Ha1 Alternatif Hipotezine karşı reddedilir. Böylece “Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iş tatminleri arasında anlamlı bir fark vardır” diyebiliriz.

Tablo 3.11. Cinsiyetlere Ait İş Tatmini Ortalama Değerleri

Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation
Kadın	156	3,5154	,60074
Erkek	129	3,7043	,77744

Tablo 3.11’de aradaki fark gösterilmiş olup buna göre, “Erkeklerin İş Tatmini” ortalamasının (3,7043), “Kadınların İş Tatmini” ortalamasının ise (3,5154) olduğu görülmektedir. Bu araştırma sonucunda, erkeklerin iş tatmininin kadınlara göre daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, iş tatmini boyutlarından İçsel ve Dışsal tatmin yönünden aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiş ve sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 3.12. Cinsiyetlere Ait İçsel Tatmin T-Testi Değerleri

t-test for Equality of Means						
t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
-5,441	283	,001	-,49888	,09168	-,67935	-,31842

Tablo 3.12’de görüldüğü gibi, P (Sig. 2-tailed)= 0,001 < Alfa=0,05 olduğundan H_0 1.1 Yokluk Hipotezi 0,05 anlam düzeyinde H_1 1.1 Alternatif Hipotezine karşı reddedilir. Böylece “Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre içsel tatminleri arasında anlamlı bir fark vardır” diyebiliriz.

Tablo 3.13. Cinsiyetlere Ait İçsel Tatmin Ortalama Değerleri

Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation
Kadın	156	3,7308	,72376
Erkek	129	4,2297	,82336

Tablo 3.13’de aradaki fark gösterilmiş olup buna göre, “Erkeklerin İçsel Tatmin” ortalamasının (4,2297), “Kadınların İçsel Tatmin” ortalamasının ise (3,7308) olduğu görülmektedir. Bu araştırma sonucunda erkeklerin içsel tatmininin kadınlara göre daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3.14. Cinsiyetlere Ait Dışsal Tatmin T-Testi Değerleri

t-test for Equality of Means						
t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
,198	283	,843	,01779	,09002	-,15941	,19499

Tablo 3.14’de görüldüğü gibi, P (Sig. 2-tailed)= 0,843 > Alfa=0,05 olduğundan H_0 1.2 Yokluk Hipotezi 0,05 anlam düzeyinde H_a 1.1 Alternatif Hipotezine karşı reddedilemez. Böylece “Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dışsal tatminleri arasında anlamlı bir fark yoktur” diyebiliriz.

H_0 2 : Öğretmenlerin yaşlarına göre iş tatminleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_a 2 : Öğretmenlerin yaşlarına göre iş tatminleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Faktörümüzün 2'den fazla düzeyi olması sebebiyle (Yaşları) One-Way ANOVA içerisinde Post Hoc Testlerinden Tukey Metodu kullanılmıştır. Bu teste göre $P(\text{Sig.}) < \text{Alfa}$ olduğunda H_0 Yokluk Hipotezi reddedilir.

Tablo 3.15. Yaşlara Ait İş Tatmini ANOVA Tablosu Değerleri

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	18,182	4	4,545	10,819	,000
Within Groups	117,641	280	,420		
Total	135,822	284			

Tablo 3.15’de görüldüğü gibi, $P(\text{Sig.}) = 0,000 < \text{Alfa} = 0,05$ olduğundan H_0 Yokluk Hipotezi 0,05 anlam düzeyinde H_a Alternatif Hipotezine karşı reddedilir. Böylece “Öğretmenlerin yaşlarına göre iş tatminleri arasında anlamlı bir fark vardır” diyebiliriz.

Tablo 3.16. Yaşlara Ait İş Tatmini Ortalama Değerleri

	N	Mean	Std. Deviation
25 ve altı	25	3,2680	,62348
26-34	69	3,2638	,69636
35-44	94	3,8186	,54279
45-50	63	3,6143	,83034
51 ve üzeri	34	3,9029	,39657
Total	285	3,6009	,69155

Tablo 3.16’da öğretmenlerin yaşlarına göre “İş Tatmini Ölçeğinde” vermiş oldukları cevaplara ait ortalama değerler ile standart sapmalar gösterilmiştir.

Tablo 3.17. Yaşlara Ait İş Tatmini Tukey Testi Değerleri

(I) Yaş	(J) Yaş	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
25 ve altı	26-34	,00423	,15131	1,000	-,4112	,4197
	35-44	-,55062*	,14586	,002	-,9511	-,1501
	45-50	-,34629	,15321	,161	-,7670	,0744
	51 ve üzeri	-,63494*	,17077	,002	-1,1038	-,1661
26-34	25 ve altı	-,00423	,15131	1,000	-,4197	,4112
	35-44	-,55485*	,10276	,000	-,8370	-,2727
	45-50	-,35052*	,11295	,018	-,6606	-,0404
	51 ve üzeri	-,63917*	,13582	,000	-1,0121	-,2663
35-44	25 ve altı	,55062*	,14586	,002	,1501	,9511
	26-34	,55485*	,10276	,000	,2727	,8370
	45-50	,20433	,10554	,301	-,0854	,4941
	51 ve üzeri	-,08432	,12972	,967	-,4405	,2718
45-50	25 ve altı	,34629	,15321	,161	-,0744	,7670
	26-34	,35052*	,11295	,018	,0404	,6606
	35-44	-,20433	,10554	,301	-,4941	,0854
	51 ve üzeri	-,28866	,13794	,226	-,6674	,0901
51 ve üzeri	25 ve altı	,63494*	,17077	,002	,1661	1,1038
	26-34	,63917*	,13582	,000	,2663	1,0121
	35-44	,08432	,12972	,967	-,2718	,4405
	45-50	,28866	,13794	,226	-,0901	,6674

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

Tablo 3.17’de öğretmenlerin yaşlarına ait iş tatmini Tukey testi değerleri verilmiş olup, bu tablo değerlerine göre aralarında ortaya çıkan anlamlı farkın hangi yaş grupları arasında olduğu gösterilmiştir. Yaş grupları karşılarında görünen Sig. Değeri < 0.05 olan diğer yaş grubuyla anlamlı bir fark olduğu yapılan analiz neticesinde ortaya çıkmaktadır.

Ho3 : Öğretmenlerin medeni durumlarına göre iş tatminleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Ha3 : Öğretmenlerin medeni durumlarına göre iş tatminleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Faktörümüzün 2 düzeyi olması sebebiyle (Medeni Durumları) Independent Samples T Test kullanılmıştır. Bu teste göre P (Sig. 2-tailed) < Alfa olduğunda Ho Yokluk Hipotezi reddedilir.

Tablo 3.18. Medeni Durumlara Ait İş Tatmini T-Testi Değerleri

t-test for Equality of Means						
t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
3,983	283	,000	,32180	,08079	,16277	,48082

Tablo 3.18’de görüldüğü gibi, P (Sig. 2-tailed)= 0,000 < Alfa=0,05 olduğundan Ho3 Yokluk Hipotezi 0,05 anlam düzeyinde Ha3 Alternatif Hipotezine karşı reddedilir. Böylece “Öğretmenlerin medeni durumlarına göre iş tatminleri arasında anlamlı bir fark vardır” diyebiliriz.

Tablo 3.19. Medeni Durumlara Ait İş Tatmini Ortalama Değerleri

Medeni Durum	N	Mean	Std. Deviation
Evli	164	3,7375	,67702
Bekar	121	3,4157	,67020

Tablo 3.19’da aradaki fark gösterilmiş olup buna göre, “Evlilerin İş Tatmini” ortalamasının (3,7375), “Bekârların İş Tatmini” ortalamasının ise (3,4157) olduğu görülmekte olup, bu araştırmaya göre evlilerin, bekârlara göre iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Ho4 : Öğretmenlerin eğitim seviyelerine göre iş tatminleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Ha4 : Öğretmenlerin eğitim seviyelerine göre iş tatminleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Faktörümüzün 2’den fazla düzeyi olması sebebiyle (Eğitim Seviyeleri) One-Way ANOVA içerisinde Post Hoc Testlerinden Tukey Metodu kullanılmıştır. Bu teste göre P (Sig.) < Alfa olduğunda Ho Yokluk Hipotezi reddedilir.

Tablo 3.20. Eğitim Seviyelerine Ait İş Tatmini ANOVA Tablosu Değerleri

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,636	2	1,318	2,791	,063
Within Groups	133,186	282	,472		
Total	135,822	284			

Tablo 3.20’de görüldüğü gibi, P (Sig.)= 0,063 > Alfa= 0,05 olduğundan Ho4 Yokluk Hipotezi 0,05 anlam düzeyinde Ha4 Alternatif Hipotezine karşı reddedilemez. Böylece “Öğretmenlerin eğitim seviyelerine göre iş tatminleri arasında anlamlı bir fark yoktur” diyebiliriz.

Tablo 3.21. Eğitim Seviyelerine Ait İş Tatmini Ortalama Değerleri

	N	Mean	Std. Deviation
Lisans	244	3,5619	,69700
Yüksek Lisans	38	3,8434	,63663
Doktora	3	3,7000	,26458
Total	285	3,6009	,69155

Tablo 3.21’de öğretmenlerin eğitim seviyelerine göre “İş Tatmini Ölçeğinde” vermiş oldukları cevaplara ait ortalama değerler ile standart sapmalar gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar, eğitim seviyesi yüksek olan öğretmenlerin iş tatminlerinin de yüksek olduğu şeklindedir.

Ho5 : Öğretmenlerin çalışma sürelerine göre iş tatminleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Ha5 : Öğretmenlerin çalışma sürelerine göre iş tatminleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Faktörümüzün 2’den fazla düzeyi olması sebebiyle (Çalışma Süreleri) One-Way ANOVA içerisinde Post Hoc Testlerinden Tukey Metodu kullanılmıştır. Bu teste göre P (Sig.) < Alfa olduğunda Ho Yokluk Hipotezi reddedilir.

Tablo 3.22. Çalışma Sürelerine Ait İş Tatmini ANOVA Tablosu Değerleri

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	23,810	4	5,952	14,879	,000
Within Groups	112,012	280	,400		
Total	135,822	284			

Tablo 3.22’de görüldüğü gibi, P (Sig.)= 0,000 < Alfa= 0,05 olduğundan Ho5 Yokluk Hipotezi 0,05 anlam düzeyinde Ha5 Alternatif Hipotezine karşı reddedilir. Böylece “Öğretmenlerin çalışma sürelerine göre iş tatminleri arasında anlamlı bir fark vardır” diyebiliriz.

Tablo 3.23. Çalışma Sürelerine Ait İş Tatmini Ortalama Değerleri

	N	Mean	Std. Deviation
1-5 Yıl	41	3,1366	,63748
6-10 Yıl	67	3,3336	,67775
11-15 Yıl	79	3,9247	,45579
16-20 Yıl	52	3,7894	,67638
21 Yıl ve üzeri	46	3,6348	,75872
Total	285	3,6009	,69155

Tablo 3.23’de öğretmenlerin çalışma sürelerine göre “İş Tatmini Ölçeğinde” vermiş oldukları cevaplara ait ortalama değerler ile standart sapmalar gösterilmiştir.

Tablo 3.24. Çalışma Sürelerine Ait İş Tatmini Tukey Testi Değerleri

(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1-5 Yıl	6-10 Yıl	-,19700	,12541	,517	-,5413	,1473
	11-15 Yıl	-,78810*	,12174	,000	-1,1224	-,4538
	16-20 Yıl	-,65284*	,13210	,000	-1,0155	-,2901
	21 Yıl ve üzeri	-,49820*	,13584	,003	-,8712	-,1252
6-10 Yıl	1-5 Yıl	,19700	,12541	,517	-,1473	,5413
	11-15 Yıl	-,59110*	,10505	,000	-,8795	-,3027
	16-20 Yıl	-,45584*	,11689	,001	-,7768	-,1349
	21 Yıl ve üzeri	-,30120	,12111	,096	-,6337	,0313
11-15 Yıl	1-5 Yıl	,78810*	,12174	,000	,4538	1,1224
	6-10 Yıl	,59110*	,10505	,000	,3027	,8795
	16-20 Yıl	,13526	,11295	,753	-,1749	,4454
	21 Yıl ve üzeri	,28990	,11731	,100	-,0322	,6120
16-20 Yıl	1-5 Yıl	,65284*	,13210	,000	,2901	1,0155
	6-10 Yıl	,45584*	,11689	,001	,1349	,7768
	11-15 Yıl	-,13526	,11295	,753	-,4454	,1749
	21 Yıl ve üzeri	,15464	,12802	,747	-,1969	,5061
21 Yıl ve üzeri	1-5 Yıl	,49820*	,13584	,003	,1252	,8712
	6-10 Yıl	,30120	,12111	,096	-,0313	,6337
	11-15 Yıl	-,28990	,11731	,100	-,6120	,0322
	16-20 Yıl	-,15464	,12802	,747	-,5061	,1969

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

Tablo 3.24’de öğretmenlerin çalışma sürelerine ait iş tatmini Tukey testi değerleri verilmiş olup, bu tablo değerlerine göre aralarında ortaya çıkan anlamlı farkın hangi çalışma süreleri arasında olduğu gösterilmiştir. Çalışma süreleri karşılarında görünen Sig. Değeri < 0.05 olan diğer çalışma süreleri grubuyla anlamlı bir fark olduğu yapılan analiz neticesinde ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı;

Ho6 : Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Ha6 : Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır.

Faktörümüzün 2 düzeyi olması sebebiyle (Cinsiyet) Independent Samples T Test kullanılmıştır. Bu teste göre P (Sig. 2-tailed) $<$ Alfa olduğunda Ho Yokluk Hipotezi reddedilir.

Tablo 3.25. Cinsiyetlere Ait Örgütsel Bağlılık T-Testi Değerleri

t-test for Equality of Means						
t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
-6,285	283	,000	-,52765	,08395	-,69290	-,36239

Tablo 3.25’de görüldüğü gibi, P (Sig. 2-tailed)= 0,001 $<$ Alfa=0,05 olduğundan Ho1 Yokluk Hipotezi 0,05 anlam düzeyinde Ha1 Alternatif Hipotezine karşı reddedilir. Böylece “Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır” diyebiliriz.

Tablo 3.26. Cinsiyetlere Ait Örgütsel Bağlılık Ortalama Değerleri

Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation
Kadın	156	3,1033	,65304
Erkek	129	3,6309	,76414

Tablo 3.26’da aradaki fark gösterilmiş olup buna göre, “Erkeklerin Örgütsel Bağlılık” ortalamasının (3,6309), “Kadınların Örgütsel Bağlılık” ortalamasının (3,1033) olduğu görülmekte olup, bu araştırmaya göre erkeklerin kadınlara göre “Örgütsel Bağlılık” düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Ho7 : Öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Ha7 : Öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır.

Faktörümüzün 2'den fazla düzeyi olması sebebiyle (Yaşları) One-Way ANOVA içerisinde Post Hoc Testlerinden Tukey Metodu kullanılmıştır. Bu teste göre $P (Sig.) < \text{Alfa}$ olduğunda Ho Yokluk Hipotezi reddedilir.

Tablo 3.27. Yaşlara Ait Örgütsel Bağlılık ANOVA Tablosu Değerleri

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,323	4	2,581	4,812	,001
Within Groups	150,177	280	,536		
Total	160,500	284			

Tablo 3.27'de görüldüğü gibi, $P (Sig.) = 0,001 < \text{Alfa} = 0,05$ olduğundan Ho7 Yokluk Hipotezi 0,05 anlam düzeyinde Ha7 Alternatif Hipotezine karşı reddedilir. Böylece “Öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır” diyebiliriz.

Tablo 3.28. Yaşlara Ait Örgütsel Bağlılık Ortalama Değerleri

	N	Mean	Std. Deviation
25 ve altı	25	3,2533	,47739
26-34	69	3,0322	,75608
35-44	94	3,4923	,67520
45-50	63	3,3898	,95370
51 ve üzeri	34	3,5327	,46201
Total	285	3,3421	,75176

Tablo 3.28'de öğretmenlerin yaşlarına göre “Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde” vermiş oldukları cevaplara ait ortalama değerler ile standart sapmalar gösterilmiştir.

Tablo 3.29. Yaşlara Ait Örgütsel Bağlılık Tukey Testi Değerleri

(I) Yaş	(J) Yaş	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
25 ve altı	26-34	,22113	,17096	,695	-,2483	,6905
	35-44	-,23898	,16480	,596	-,6915	,2135
	45-50	-,13644	,17311	,934	-,6117	,3389
	51 ve üzeri	-,27935	,19295	,597	-,8091	,2504
26-34	25 ve altı	-,22113	,17096	,695	-,6905	,2483
	35-44	-,46011*	,11610	,001	-,7789	-,1413
	45-50	-,35756*	,12762	,043	-,7080	-,0072
	51 ve üzeri	-,50047*	,15345	,011	-,9218	-,0791
35-44	25 ve altı	,23898	,16480	,596	-,2135	,6915
	26-34	,46011*	,11610	,001	,1413	,7789
	45-50	,10255	,11924	,911	-,2249	,4299
	51 ve üzeri	-,04036	,14656	,999	-,4428	,3620
45-50	25 ve altı	,13644	,17311	,934	-,3389	,6117
	26-34	,35756*	,12762	,043	,0072	,7080
	35-44	-,10255	,11924	,911	-,4299	,2249
	51 ve üzeri	-,14291	,15585	,890	-,5708	,2850
51 ve üzeri	25 ve altı	,27935	,19295	,597	-,2504	,8091
	26-34	,50047*	,15345	,011	,0791	,9218
	35-44	,04036	,14656	,999	-,3620	,4428
	45-50	,14291	,15585	,890	-,2850	,5708

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

Tablo 3.29’da öğretmenlerin yaşlarına ait örgütsel bağlılık Tukey testi değerleri verilmiş olup, bu tablo değerlerine göre aralarında ortaya çıkan anlamlı farkın hangi yaş grupları arasında olduğu gösterilmiştir. Yaş grupları karşılıklarında görünen Sig. Değeri < 0.05 olan diğer yaş grubuyla anlamlı bir fark olduğu yapılan analiz neticesinde ortaya çıkmaktadır.

Ho8 : Öğretmenlerin medeni durumlarına göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Ha8 : Öğretmenlerin medeni durumlarına göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır.

Faktörümüzün 2 düzeyi olması sebebiyle (Medeni Durumları) Independent Samples T Test kullanılmıştır. Bu teste göre P (Sig. 2-tailed) < Alfa olduğunda Ho Yokluk Hipotezi reddedilir.

Tablo 3.30. Medeni Durumlara Ait Örgütsel Bağlılık T-Testi Değerleri

t-test for Equality of Means						
t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
3,637	283	,000	,32084	,08821	,14720	,49447

Tablo 3.30’da görüldüğü gibi, P (Sig. 2-tailed)= 0,001 < Alfa=0,05 olduğundan Ho8 Yokluk Hipotezi 0,05 anlam düzeyinde Ha8 Alternatif Hipotezine karşı reddedilir. Böylece “Öğretmenlerin medeni durumlarına göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır” diyebiliriz.

Tablo 3.31. Medeni Durumlara Ait Örgütsel Bağlılık Ortalama Değerleri

Medeni Durum	N	Mean	Std. Deviation
Evli	164	3,4783	,73835
Bekâr	121	3,1575	,73298

Tablo 3.31’de aradaki fark gösterilmiş olup buna göre, “Evlilerin Örgütsel Bağlılık” ortalamasının (3,4783), “Bekârların Örgütsel Bağlılık” ortalamasının ise (3,1575) olduğu görülmekte olup, bu araştırmaya göre evlilerin bekârlara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Ho9 : Öğretmenlerin eğitim seviyelerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Ha9 : Öğretmenlerin eğitim seviyelerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır.

Faktörümüzün 2’den fazla düzeyi olması sebebiyle (Eğitim Seviyeleri) One-Way ANOVA içerisinde Post Hoc Testlerinden Tukey Metodu kullanılmıştır. Bu teste göre P (Sig.) < Alfa olduğunda Ho Yokluk Hipotezi reddedilir.

Tablo 3.32. Eğitim Seviyelerine Ait Örgütsel Bağlılık ANOVA Tablosu Değerleri

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,449	2	4,225	7,835	,000
Within Groups	152,050	282	,539		
Total	160,500	284			

Tablo 3.32’de görüldüğü gibi, P (Sig.)= 0,001 < Alfa= 0,05 olduğundan Ho9 Yokluk Hipotezi 0,05 anlam düzeyinde Ha9 Alternatif Hipotezine karşı reddedilir. Böylece “Öğretmenlerin eğitim seviyelerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır” diyebiliriz.

Tablo 3.33. Eğitim Seviyelerine Ait Örgütsel Bağlılık Ortalama Değerleri

	N	Mean	Std. Deviation
Lisans	244	3,2721	,75444
Yüksek Lisans	38	3,7749	,60279
Doktora	3	3,5556	,38490
Total	285	3,3421	,75176

Tablo 3.33’de öğretmenlerin eğitim seviyelerine göre “Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde” vermiş oldukları cevaplara ait ortalama değerler ile standart sapmalar gösterilmiştir. Buna göre; “Doktora” ve “Yüksek Lisans” mezunu öğretmenlerin “Lisans” mezunu öğretmenlere kıyasla örgütsel bağlılık ortalamaları yüksek çıkmıştır.

Tablo 3.34. Eğitim Seviyelerine Ait Örgütsel Bağlılık Tukey Testi Değerleri

(I) Eğitim Seviyesi	(J) Eğitim Seviyesi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Lisans	Yüksek Lisans	-,50277*	,12806	,000	-,8045	-,2010
	Doktora	-,28347	,42654	,784	-1,2885	,7215
Yüksek Lisans	Lisans	,50277*	,12806	,000	,2010	,8045
	Doktora	,21930	,44036	,872	-,8183	1,2569
Doktora	Lisans	,28347	,42654	,784	-,7215	1,2885
	Yüksek Lisans	-,21930	,44036	,872	-1,2569	,8183

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

Tablo 3.34’de öğretmenlerin eğitim seviyelerine ait örgütsel bağlılık Tukey testi değerleri verilmiş olup, bu tablo değerlerine göre aralarında ortaya çıkan anlamlı farkın hangi eğitim seviyeleri arasında olduğu gösterilmiştir. Eğitim seviyeleri karşılığında görünen Sig. Değeri < 0.05 olan diğer eğitim seviyeleriyle anlamlı bir fark olduğu yapılan analiz neticesinde ortaya çıkmaktadır.

Ho10 : Öğretmenlerin çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Ha10 : Öğretmenlerin çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır.

Faktörümüzün 2’den fazla düzeyi olması sebebiyle (Çalışma Süreleri) One-Way ANOVA içerisinde Post Hoc Testlerinden Tukey Metodu kullanılmıştır. Bu teste göre P (Sig.) < Alfa olduğunda Ho Yokluk Hipotezi reddedilir.

Tablo 3.35. Çalışma Sürelerine Ait Örgütsel Bağlılık ANOVA Tablosu Değerleri

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	19,891	4	4,973	9,903	,000
Within Groups	140,608	280	,502		
Total	160,500	284			

Tablo 3.35’de görüldüğü gibi, $P (Sig.) = 0,000 < Alfa = 0,05$ olduğundan H_0 Yokluk Hipotezi 0,05 anlam düzeyinde H_1 Alternatif Hipotezine karşı reddedilir. Böylece “Öğretmenlerin çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır” diyebiliriz.

Tablo 3.36. Çalışma Sürelerine Ait Örgütsel Bağlılık Ortalama Değerleri

	N	Mean	Std. Deviation
1-5 Yıl	41	3,1057	,50427
6-10 Yıl	67	3,0025	,81807
11-15 Yıl	79	3,6322	,56089
16-20 Yıl	52	3,5833	,81118
21 Yıl ve üzeri	46	3,2766	,79120
Total	285	3,3421	,75176

Tablo 3.36’da öğretmenlerin çalışma sürelerine göre “Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde” vermiş oldukları cevaplara ait ortalama değerler ile standart sapmalar gösterilmiştir. Buna göre; çalışma süreleri “1-5 Yıl” olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ortalaması (3,1057) ve “6-10 Yıl” olan öğretmenlerin ise (3,0025) olarak saptanmıştır.

Tablo 3.37. Çalışma Sürelerine Ait Örgütsel Bağlılık Tukey Testi Değerleri

(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1-5 Yıl	6-10 Yıl	,10320	,14051	,948	-,2826	,4890
	11-15 Yıl	-,52652*	,13640	,001	-,9010	-,1520
	16-20 Yıl	-,47764*	,14800	,012	-,8840	-,0713
	21 Yıl ve üzeri	-,17088	,15220	,794	-,5888	,2470
6-10 Yıl	1-5 Yıl	-,10320	,14051	,948	-,4890	,2826
	11-15 Yıl	-,62972*	,11769	,000	-,9529	-,3066
	16-20 Yıl	-,58085*	,13097	,000	-,9404	-,2213
	21 Yıl ve üzeri	-,27408	,13569	,259	-,6466	,0985
11-15 Yıl	1-5 Yıl	,52652*	,13640	,001	,1520	,9010
	6-10 Yıl	,62972*	,11769	,000	,3066	,9529
	16-20 Yıl	,04887	,12655	,995	-,2986	,3963
	21 Yıl ve üzeri	,35564	,13143	,056	-,0052	,7165
16-20 Yıl	1-5 Yıl	,47764*	,14800	,012	,0713	,8840
	6-10 Yıl	,58085*	,13097	,000	,2213	,9404
	11-15 Yıl	-,04887	,12655	,995	-,3963	,2986
	21 Yıl ve üzeri	,30676	,14344	,207	-,0871	,7006
21 Yıl ve üzeri	1-5 Yıl	,17088	,15220	,794	-,2470	,5888
	6-10 Yıl	,27408	,13569	,259	-,0985	,6466
	11-15 Yıl	-,35564	,13143	,056	-,7165	,0052
	16-20 Yıl	-,30676	,14344	,207	-,7006	,0871

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

Tablo 3.37’de öğretmenlerin çalışma sürelerine ait örgütsel bağlılık Tukey testi değerleri verilmiş olup, bu tablo değerlerine göre aralarında ortaya çıkan anlamlı farkın hangi çalışma süreleri arasında olduğu gösterilmiştir. Çalışma süreleri karşılığında görünen Sig. Değeri < 0.05 olan diğer çalışma süreleri gruplarıyla anlamlı bir fark olduğu yapılan analiz neticesinde ortaya çıkmaktadır.

3.6.2. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığını bulmak için anket yoluyla elde edilen veriler üzerinde korelasyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemi kullanırken, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa ait Likert ölçek verilerinin ortalamaları birbiriyle SPSS paket programı ile analiz edilmiştir.

Tablo 3.38. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Testi Değerleri

Correlations			
		İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık
İş Tatmini	Pearson Correlation	1	,676
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	285	285
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	,676	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	285	285

Tablo 3.38’de görüldüğü üzere, %95 ve %99 güvenilirlik oranına göre “İş Tatmini” ile “Örgütsel Bağlılık” arasında pozitif yönlü ve 0,676 oranında ilişki olduğu gözlemlenmiş olup, aralarında kuvvetli bir ilişki bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

SONUÇ

Önemi giderek artmakta olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada; ilk iki bölümde “iş tatmini” ve “örgütsel bağlılık” kavramsal olarak incelenerek, bu kavramların önemi ve etki eden etmenler ile meydana getirdikleri sonuçlar anlatılmıştır. Üçüncü bölümde ise “iş tatmini” ve “örgütsel bağlılık” arasındaki ilişkinin tespitine yönelik, Sarıyer İlçesindeki 15 okul rastgele seçilmiş ve toplam 285 öğretmene anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmada örnekleme oluşturan öğretmenlerin; demografik yapılarının “iş tatmini” ve “örgütsel bağlılık” üzerindeki etkileri incelenmiştir. Son olarak ise iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki korelasyon analizi ile ortaya konulmuştur.

Katılımcıların %54,7’si kadın ve %45,3’ü erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Erkek öğretmenlerin iş tatmini ortalaması (3,7043), kadın öğretmenlerin iş tatmini ortalaması ise (3,5154) olarak saptanmıştır. İş tatmininin anlatıldığı birinci bölümde cinsiyetin iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik net sonuçlar elde edilemediği ve bunun sebebinin farklı meslek grupları üzerinde çalışmalar yapılması olarak açıklanmıştır. Bu araştırmada; erkek öğretmenlerin iş tatminlerinin kadın öğretmenlere kıyasla daha yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılığa ilişkin ise; erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık ortalaması (3,6309), kadın öğretmenlerin ortalaması ise (3,1033) olarak saptanmıştır. Örgütsel bağlılık kavramının ele alındığı ikinci bölümde, yapılan araştırmalar sonucu erkek ve kadınların örgütsel bağlılıklarına ilişkin farklı sonuçlar elde edildiği anlatılmıştır. Bu araştırmada; erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının kadın öğretmenlerden daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin yaşları bakımından ise katılımcıların; %8,8’i “25 yaş ve altı”, %24,2’si “26-34”, %33’ü “35-44”, %22,1’i “45-50” ve %11,9’u ise “51 ve üzeri” yaş aralığındadır. İş tatmini bakımından; “25 ve altı” yaşındaki öğretmenlerin iş tatmin ortalaması (3,268), “26-34” yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalaması (3,2638) olarak en düşük oranda saptanmıştır. Bunun yanında, “51 ve üzeri” yaşlardaki öğretmenlerin iş tatmin ortalaması (3,90) ile en yüksek oranda saptanmıştır. İş tatmininin anlatıldığı birinci bölümde, yaş ve iş tatmini arasındaki etkileşimin incelenmesi sonucu değişik bulgular elde edildiği, ancak yaşı daha büyük olan çalışanların iş tatmininin genç çalışanlara nazaran yüksek olduğu anlatılmıştır. Bu araştırmada; iş tatmin oranının (3,90) ile en fazla “51 ve üzeri” yaşlardaki öğretmenlerde olduğu, “25 yaş ve altı” ile “26-34”

yaş aralığındaki öğretmenlerde ise en düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık kapsamında ise; “25 ve Altı” yaş aralığındaki öğretmenlerin örgütsel bağlılık ortalaması (3,2533), “26-34” yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalaması (3,0322) ve bu iki gruba göre yaşça ilerde olan “51 ve üzeri” öğretmenlerin örgütsel bağlılık ortalaması ise (3,5327) ile en yüksek oranda çıkmıştır. Örgütsel bağlılığın anlatıldığı ikinci bölümde, özellikle “Y Kuşağına” mensup çalışanların bağlılık düzeylerinin düşük olduğu, ileri yaşlardaki çalışanların bağlılık düzeylerinin ise daha yüksek olduğu anlatılmıştı. Bu araştırmada; “Y Kuşağı” mensubu olan “25 ve altı” ile “26-34” yaş aralığındaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının diğer yaş gruplarına kıyasla en düşük seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Medeni durumları kapsamında katılımcıların; %57,5’i evli ve %42,5’i bekârdır. Evli olan öğretmenlerin iş tatmini ortalaması (3,7375), bekâr öğretmenlerin ortalaması ise (3,4157) olarak saptanmıştır. Bu araştırmada; evlilerin iş tatminlerinin bekârlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık bakımından; evli öğretmenlerin örgütsel bağlılık ortalaması (3,4783), bekâr öğretmenlerin ise (3,1575) olarak saptanmıştır. Bu araştırmada; evlilerin örgütsel bağlılıklarının bekârlara nazaran daha yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim seviyeleri bakımından katılımcıların; %85,6’sı “Lisans”, %13,3’ü “Yüksek Lisans” ve %1,1’i ise “Doktora” mezunudur. İş tatmin oranları kapsamında; “Lisans” mezunlarının ortalaması (3,5619), “Yüksek Lisans” mezunlarının ortalaması (3,8434) ve “Doktora” mezunlarının ortalaması (3,7) olarak saptanmıştır. İş tatmininin ele alındığı birinci bölümde, eğitim seviyesinin iş tatminine etkisinin tespitine yönelik yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar elde edildiği anlatılmıştı. Bu araştırmada; eğitim seviyesi yüksek olanların iş tatminlerinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık bakımından; “Lisans” mezunlarının ortalaması (3,2721), “Yüksek Lisans” mezunlarının ortalaması (3,7749) ve “Doktora” mezunlarının ortalaması (3,5556) olarak saptanmıştır. Görüldüğü üzere en düşük bağlılık ortalaması “Lisans” mezunlarına aittir. Örgütsel bağlılığın ele alındığı ikinci bölümde, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların farklı iş bulma imkânlarının fazlalığı ve yüksek beklentileri nedenleriyle örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu anlatılmıştı. Bu araştırmada; eğitim seviyesi yüksek olanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma süreleri bakımından katılımcıların; %14,4'ü “1-5 Yıl”, %23,5'i “6-10 Yıl”, %27,7'si “11-15 Yıl”, %18,2'si “16-20 Yıl” ve %16,1'i “21 Yıl ve Üzeri” zamandır çalışmaktadır. İş tatmin oranları kapsamında; “1-5 Yıl” arası çalışanların ortalaması (3,1366), “6-10 Yıl” arası çalışanların ortalaması (3,3336), “11-15 Yıl” arası çalışanların ortalaması (3,9247), “16-20 Yıl” arası çalışanların ortalaması (3,7894) ve “21 Yıl ve Üzeri” çalışanların ortalaması (3,6348) olarak saptanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde, iş tecrübesine sahip çalışanların iş tatminlerinin yüksek seviyede olduğu anlatılmıştı. Bu araştırmada; iş tecrübesi ile alakalı olan çalışma süresi fazla olanların iş tatminlerinin çalışma süresi az olanlara kıyasla daha yüksek oranda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık kapsamında; “1-5 Yıl” arası çalışanların ortalaması (3,1057), “6-10 Yıl” arası çalışanların ortalaması (3,0025), “11-15 Yıl” arası çalışanların (3,6322), “16-20 Yıl” arası çalışanların (3,5833) ve “21 Yıl ve Üzeri” çalışanların (3,2766) olarak saptanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde, uzun süre aynı örgüt içerisinde çalışanların, yaptığı yatırımların karşılığını ilerde alacağı düşüncesi ile örgütsel bağlılıklarının yüksek olacağı anlatılmıştı. Bu araştırmada; çalışma süresi fazla olanların örgütsel bağlılıklarının çalışma süresi daha az olanlara kıyasla fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda; “İş Tatmini” ile “Örgütsel Bağlılık” arasında pozitif yönlü ve (0,676) oranında ilişki olduğu gözlemlenmiş ve aralarında kuvvetli bir ilişki bulunduğu sonucu elde edilmiştir.

Ulaşılan sonuçlara göre; iş tatmini araştırması kapsamında öğretmenlerin; cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına ve çalışma sürelerine göre iş tatminleri arasında anlamlı bir fark olduğu, eğitim seviyelerine göre ise iş tatminleri arasında anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır.

Örgütsel bağlılık araştırması kapsamında öğretmenlerin; cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, çalışma sürelerine ve eğitim seviyelerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark olduğu yapılan analizler sonucunda gözlenmiştir.

Araştırma, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişki doğrultusunda, çalışanın örgütün ana unsuru olarak görüldüğü günümüzde, örgütlerin çalışanın iş doyumunu ne derece artırdığının örgütsel bağlılığa olan etkisinin detaylı incelenmesi bakımından önem arz etmektedir.

4'üncü Endüstri Devrimi'nin (Endüstri 4.0) yaşandığı günümüzde, gelişen dijital teknolojiye paralel olarak artmakta olan rekabet ortamında insangücü örgütler açısından daha önemli hale gelmektedir. Örgütlerin teknolojiye erişim ve kullanım konularında birbirleriyle eşit imkânlarla sahip olmaları nedeniyle, örgütler için çalışan faktörü ön plana çıkmaktadır. Örgütlerin planladıkları hedeflerine ulaşmaları, verimli olabilmeleri ve rekabet üstünlüğü elde ederek, varlıklarını sürdürebilmeleri maksadıyla, çalışanlarının motivasyonlarını ve performanslarını artırmaları önem arz etmektedir. Teknoloji çağında dünyaya gelen ve teknoloji ile iç içe yetişen Y Kuşağı ve özellikle Z Kuşağı çalıştıkları örgütlerden farklı beklentiler içerisine gireceklerdir. Belirtilen tüm hususlar bir arada değerlendirildiğinde; iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının önemi ortaya çıkmaktadır. Örgütler iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etki eden faktörler üzerinde durmalı, iyileştirici tedbirler almalı ve iki kavram arasındaki ilişkinin varlığının farkında olmalıdırlar. Bu kapsamda örgütlerin geleceğe yönelik İK politikaları geliştirmeleri gerektiği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aka, B. (2018). Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 9.20, 118-135.
- Akçay, V. H. (2012). Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ile İlişkisi. *Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2.1, 123-140.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 4, 1-25.
- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*. 467, 31-51.
- Aldemir, M. C. (1983). Yöneticilerin Güç Tipleri ile İşe Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler. *Amme İdaresi Dergisi*. 16.1, 61-77.
- Ankara Üniversitesi. Açık Ders Malzemeleri. Sosyal Politika 2 Konu 1. 20. Yüzyılda Sosyal Politikalara Yön Veren Başlıca Olay ve Oluşumlar. <https://acikders.ankara.edu.tr/course/view.php?id=5118> (03.12.2018).
- Aon. (2018). *2018 Trends in Global Employee Engagement Report*. https://insights.humancapital.aon.com/talent-rewards-and-performance/engagement-2018?utm_source=Ceros (19.05.2019).
- Arbak, Y. ve J. Kesken. (2005). *Örgütsel Bağlılık: Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım*. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir.
- Aydiner Boylu, A. ve B. Paçacıoğlu. (2016). Yaşam Kalitesi ve Göstergeleri. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*. 8.15, 137-150.
- Bacak, B. ve Y. Yiğit. (2010). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 5.1, 29-44.
- Bağcı, B. (2018). Birey-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 7.4, 307-328.
- Bakan, İ. ve T. Büyükmeşe. (2004). Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 23, 35-59.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2010). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer.

- Baş, T. ve K. Ardiç. (2002). The Impact of Age on the Job Satisfaction of Turkish Academicians. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4.3, 89-102.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. 59, 125-139.
- Baysal, A. C. ve E. Tekarslan. (2004). *Davranış Bilimleri*. Avcıol, İstanbul.
- Benowitz, E. A. (2001). *Principles of Management*. New York: Hungry Minds.
- Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini İlişkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*. 2.3, 35-49.
- Bitmiş, G. M., S. Güney ve H. Demirel. (2014). İletişim Doyumu Verimlilik İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Rolü: Çoklu Aracılı Bir Model Testi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 32.2, 57-74.
- Bolat, O. İ. ve T. Bolat. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11.19, 75-94.
- Bowling, N., T. A. Beehr ve L. R. Lepisto. (2006). Beyond Job Satisfaction: A Five Year Prospective Analysis of the Dispositional Approach to Work Attitudes. *Journal of Vocational Behaviour*. 69.2, 315-330.
- Boylu, Y., E. Pelit ve E. Güçer. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*. 44.511, 55-74.
- Bozkurt, Ö. ve İ. Bozkurt. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9.1, 1-18.
- Can, H., A. Akgün ve Ş. Kavuncubaş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 6.2, 23-39.
- Çetin, F. ve N. Basım. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 13.3, 79-94.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 6.2, 4-11.

- Daulatram, L. (2005). Organizational Culture and Job Satisfaction. *The Journal Of Bussines&Industrial Marketing*. 18.3, 219-236.
- Deloitte. (2019). *2018 Deloitte Global Human Capital Trends Report*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-2018-deloitte-human-capital-trends.pdf> (03.04.2019).
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 15, 115-132.
- Dinç Özcan, E. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul : Türkmen Kitabevi.
- Doğan, S. ve S. Kılıç. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 29, 37-61.
- Durmaz, Ş. (2016). İşgücü Piyasasında Kadınlar ve Karşılaştıkları Engeller. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2.3, 37-60.
- Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23.3, 35-52.
- Elitok, Y. ve U. Elitok. (2016). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kocaeli İlinde Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 4.28, 453-463.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol.
- Erdoğan, E. ve R. Erdem. (2017). Hemşirelerin Bireysel Sosyal Sorumluluk Düzeyleri ile Yaşam Doyumunun Demografik Değişkenlere Göre Araştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 28, 293-312.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eyyüpoğlu, A. A. (2018). *Örgütsel İletişim Etkinliği*. Ankara: Gece Kitabevi.
- Gedik, T., C. Akyüz ve C. Batu. (2009). Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği). *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*. 9.1, 1-11.

- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*. 2.1, 37-55.
- Gülner, B. (2007). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel.
- Güney, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik.
- Gürbüz, G., İ. Kumkale ve A. Oğuzhan. (2015). Personel Güçlendirme-Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Analizinde Yapısal Eşitlik Modeli ile Regresyon Analizinin Karşılaştırılması: Bir Uygulama. *Namık Kemal Üniversitesi-Institute of Social Sciences*. 2.1, 1-21.
- Hashim, K. F. ve F. B. Tan. (2015). "The Mediating Role of Trust and Commitment on Members' Continuous Knowledge Sharing Intention: A Commitment-Trust Theory Perspective. *International Journal of Information Management*. 35.2, 145-151.
- Hellriegel, D. ve J. W. Jr. SLOCUM. (2007). *Organizational Behavior*. Mason Ohio: Thomson South-Western.
- Hürriyet. (30.09.2018). Bu Zamlar Çalışana. <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/bu-zamlar-calisana-40967879> (22.02.2019).
- ILO. (2019). ILOSTAT Country Profiles. *Labour Force Participation Rate Women*. <https://www.ilo.org/ilostatcp/CPDesktop/?list=true&lang=en&country=GBR> (30.04.2019).
- IMF. (2019). World Economic Outlook (April 2019). *GDP Per Capita*. <https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPDPC@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOORLD> (09.05.2019).
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 15.1, 13-22.
- İnce, M. ve H. Gül. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Kitabevi, Ankara.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*. 33.4, 499-517.
- Karaca, M., D. M. Biçkes, C. Çakı ve G. Karaduman. (2017). Medya Yöneticilerinin İş Tatmin Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: Malatya Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*. 5.2, 969-990.
- Karacaoğlu, K. ve M. Arslan. (2019). Algılanan Aşırı Niteliklilik ve İş Tatmini İlişkisinde İyimsizliğin Aracı Rolü: İstifa Eden veya Erken Emekli Olan Subaylar

- Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 33.1, 107-135.
- Karahan, A. (2008). Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 10.3, 231-246.
- Karataş, S. ve H. Güleş. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 3.2, 74-89.
- Karcıoğlu, F. ve Ü. H. Çelik. (2012). Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 26.1, 59-75.
- Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3.2, 129-139.
- Kuzulugil, Ş. (2012). Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 41.1, 129-141.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Martins, H. ve T. Proença. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire-Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers. *FEB Working Papers*.1-20.
- Melik Kapıcıoğlu, D. (2018). Röportaj. İnsan Kaynaklarında Odak Noktamız İnsan. *Vision Dergisi*. Bahar Sayısı. 54-55.
- Mert, İ. S., M. Bekmezci ve K. Eroğlu. (2018), İş Bağımsızlığının İşin Kendisinden Duyulan Tatmin Üzerindeki Etkisinde Gelişime Açıklık Kişilik Özelliğinin Aracılık Rolü: Özel Sektörde Bir Uygulama. *Savunma Bilimleri Dergisi*. 17.2, 1-19.
- Mert, İ. S., M. Bekmezci ve K. Eroğlu. (2019). Gayri Resmi İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*. 7.1, 1-27.
- Meydan, C. H., H. N. Basım ve F. Çetin. (2011). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Bilgi Dergisi*. 57, 175-200.
- Odatv. (20.05.2019). Türkiye'nin En Kritik Kurumlarındaki Mühendisler Neden Yurt Dışına Gidiyor?. <https://odatv.com/turkiyenin-en-kritik-kurumlarindaki-muhendisler-neden-yurt-disina-gidiyor-20051950.html> (22.05.2019).
- OECD. (2017). *Data Avarage Wages*. <https://data.oecd.org/earnwage/average-wages.htm> (16.05.2019).

- OECD. (2019). *Data Hours Worked*. <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm> (05.03.2019).
- Ofluoğlu, G. ve F. Uysal. (2000). İş Kazaları ve Meslek Hastalıklarından Kaynaklanan Psiko-Sosyal Sorunların Dışsal Maliyeti. *Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*. 5.4, 1-8.
- Okumuş, M. (2011). *Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi*. İstanbul: Özgü Yayınları.
- O'Reilly, C. A. ve J. Chatman. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization On Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71.3, 492-499.
- Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınevi
- Özgen, H., A. Öztürk ve A. Yalçın. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Kitapevi.
- Özkaya, M. O., İ. D. Kocakoç ve E. Karaa. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 13.2, 77-96.
- Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2.2, 43-70.
- Öztürk, Z. ve G. Gök. (2019). Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılığının Belirlenmesi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 6.1, 134-166.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 37.2, 79-97.
- Pelit, E. ve Y. Öztürk. (2010). Otel İşletmeleri İş görenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İş görenleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 2.1, 43-72.
- Poyraz, K. ve B. Kama. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13.2, 143-164.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. USA: Prentice Hall.
- Randstad. (2019). Workmonitor Reports Q1 2019 Report. *Real Time Feedback vs. Performance Review*. Job Satisfaction. <https://www.randstad.com/workforce-insights/global-hr-research/randstad-Workmonitor/#2019> (05.05.2019).
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.


- Saracel, N., Ö. Taşseven ve E. Kaynak. (2016). Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi. *Social Sciences Research Journal*. 5.1, 50-79.
- Sarıdede, U. ve Ş. Doyuran. (6-9 Temmuz 2004). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi. Malatya.
- Shields, J. (2007). *Managing Employee Performance and Reward*. UK: Cambridge University Press.
- Sığırı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7.2, 261-278.
- Singh, B., P. K. Gupta ve S. Venugopal. (2008). Organisational Commitment: Revisited. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*. 34.1, 57-68.
- Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.
- Soysal, A., P. Öke, F. Yağar ve M. Tunç. (2017). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Özel Hastane Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 37, 243-253.
- Şimşek, M. Ş., T. Akgemci ve A. Çelik. (2011), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tanrıverdi, L. (2008). İlköğretim Müfettişlerinin İş Tatmini ile Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taş, H. Y. M. Demirdöğmez ve M. Küçükoğlu. (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. 7.13, 1031-1048.
- Tayfun, A., K. Palavar ve S. Çöp. (2010), İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 2.4, 3-18.
- T.C. Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı. (2017). *2017 Yılı Çalışma Hayatı İstatistikleri*. https://www.ailevecalisma.gov.tr/media/3302/calisma_hayati_2017.pdf (02.05.2019).
- The World Bank. (2019). *Unemployment, total (% of total labor force) (modeled ILO estimate)*. <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS?end=2018&locations=TR-FR-US-DE-GB-RU-CA-JP-IT-AR-AU-BR-CN-IN-ID-MX-SA-ZA%20KR&namedesc=false&start=2018&type=shaded&view=bar> (11.05.2019).
- Tian-Foreman, W. (2009). Job Satisfaction and Turnover in the Chinese Retail Industry. *Chinese Management Studies*. 3.4, 356-378.

- Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Yönetmeliği. (1961). *T.C. Resmi Gazete*. 26510. 06.09.1961.
- Tutar, H. ve K. Yılmaz. (2014). *Genel İletişim*. Ankara: Nobel.
- Tutar, H. (2010). İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 65.1, 175-204.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2014-2019). Haber Bültenleri. *Bülten Adı: İşgücü İstatistikleri*. <http://www.tuik.gov.tr/OncekiHBArama.do> (12.05.2019).
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2018a). Haber Bülteni. *Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları*. <http://tuik.gov.tr/HbGetirHTML.do?id=30709> (03.03.2019).
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2018b). Haber Bülteni. *Tüketici Fiyat Endeksi Eylül 2018*. <http://tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27766> (12.11.2018).
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Türkiye İnsan Yönetimi Derneği. (2014-2018). Bilgi Yönetimi Araştırma Raporları. *Çalışan Devir Oranı Araştırma Raporları*. <https://www.peryon.org.tr/Arastirma-Raporlari> (12.05.2019).
- Türkiye İnsan Yönetimi Derneği. (2016-2018). Bilgi Yönetimi Araştırma Raporları. *Ücret Araştırması Raporları*. <https://www.peryon.org.tr/Arastirma-Raporlari> (03.01.2019).
- Türkoğlu, H. (2011). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Urhan, S. (2014). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması. *Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uyargil, C. (1988). *İş Tatmini ve Bireysel Özellikler, Türkiye’de Özel Sektörde Yapılmış Bir İş Tatmini Araştırması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Platin.
- Üngüren, E., S. Algür ve F. Cengiz. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8.27, 36-56.
- Yalçın, A. ve F. N. İplik. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14.1, 395-412.

- Yar, F. (2016). Yüzyıl Sonra Taylor'u Yeniden Okumak. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Kış 1, 163-182.
- Yılmaz, B. ve A. Halıcı. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 2.4, 93-108.
- Yücel, İ. (2012). İş Tatmini İle Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*. 33, 1-20.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 22, 445-458.
- Yüksel, Ö. ve B. Aykaç. (1994). Frederick Taylor'un Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım. *Amme İdaresi Dergisi*. 27.4, 83-96.

EKLER

EK-1 : Anket ve Araştırma İzin Talebi Onayı

	T.C. İSTANBUL VALİLİĞİ İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Sayı : 59090411-20-E.9449043 Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi.	14/05/2019
VALİLİK MAKAMINA	
İlgi: a) Nişantaşı Üniversitesinin 18.04.2019 tarihli ve 254 sayılı yazısı. b) MEB. Yen. ve Eğ. Tk. Gn. Md. 22.08.2017 tarih ve 12607291/ 2017/25 No'lu Gen. c) Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma ve Anket Komisyonunun 07.05.2019 tarihli tutanağı.	
<p>Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Cihan ATEŞ'in "İş Tatmininin Örgütsel Başlığa Etkisi" konulu tezi kapsamında, ilimiz Sarıyer ilçesinde bulunan resmi eğitim kurumlarında; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.</p> <p>Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.</p> <p>Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.</p>	
Levent YAZICI İl Millî Eğitim Müdürü	
Ek: 1- Genelge. 2- Komisyon Tutanağı.	
OLUR 14/05/2019 Ahmet Hamdi USTA Vali a. Vali Yardımcısı	
Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad. No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul E-Posta: sgb34@meb.gov.tr	A. BALTA VHKİ Tel: (0 212) 455 04 00-239
<small>Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden e2ed-309e-374a-aa1e-7f65 kodu ile teyit edilebilir.</small>	

EK-2 : Anket Formları

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz :

Kadın () Erkek ()

2. Yaşınız :

25 ve altı ()

26 - 34 ()

35 - 44 ()

45 - 50 ()

51 ve üzeri ()

3. Medeni Durumunuz :

Evli () Bekâr ()

4. Eğitim Seviyeniz :

Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

5. Mesleğinizde Çalışma Süreniz :

1 - 5 yıl ()

6 - 10 yıl ()

11 - 15 yıl ()

16 - 20 yıl ()

21 yıl ve üzeri ()



MİNNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

		HİÇ Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1.	İşimin beni her zaman meşgul etmesinden					
2.	Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından					
3.	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
4.	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5.	Yöneticilerin idare tarzı açısından					
6.	Yöneticilerin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7.	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8.	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9.	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından					
10.	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olması bakımından					
11.	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12.	İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
13.	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14.	İş içinde terfi olanağımın olması açısından					
15.	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16.	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17.	Çalışma şartları bakımından					
18.	Çalışma arkadaşlarımla bir birleriyle anlaşmaları açısından					
19.	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20.	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					



ALLEN-MEYER ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2.	Çalıştığım kurumun meselelerini sanki kendi meselelerimmiş gibi hissedirim.					
3.	Çalıştığım kuruma güçlü bir aidiyet hissi duyuyorum.					
4.	Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.					
5.	Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.					
6.	Çalıştığım kurumun benim için çok özel bir anlamı bulunmaktadır.					
7.	Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluşta çalışıyorum.					
8.	İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılabilir durumda değilim.					
9.	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.					
10.	Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.					
11.	Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünmüyorum.					
12.	Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.					
13.	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum.					
14.	Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15.	Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.					
16.	Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.					
17.	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.					
18.	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					



ÖZGEÇMİŞ

Cihan ATEŞ 20 Ekim 1981 tarihinde Hatay'ın İskenderun ilçesinde dünyaya gelmiştir. İlköğrenimini İskenderun Demir-Çelik İlköğretim Okulunda, orta öğrenimini İstiklal Makzume Anadolu Lisesinde ve lise öğrenimini Bursa Işıklar Askeri Lisesinde tamamlamayı müteakip, 2003 yılında Kara Harp Okulundan mezun olmuştur. Halen Jandarma Genel Komutanlığında subay olarak görev yapmaktadırlar, evli ve bir çocuk babasıdır.

