

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ  
İLİŞKİDE ÇALIŞANLARIN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİNİN  
FARKLILAŞTIRICI ETKİSİ: BİR SİVİL TOPLUM  
KURULUŞUNDA UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Cengiz BEREKETLİ**

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

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Burcu İNCİ**

**TEMMUZ – 2016**

T.C  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


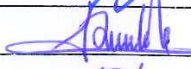

İŞ TATMİNİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE  
ÇALIŞANLARIN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİNİN FARKLILAŞTIRICI  
ETKİSİ: BİR SİVİL TOPLUM KURULUŞUNDA UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cengiz BEREKETLİ

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

"Bu tez 14/07/16 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oy birliği/Oy çokluğu ile kabul edilmiştir."

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Burcu İNÇİ	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. FİNE BEREKETLİ	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Nur ANCI	Başarılı	

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak 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.

**Cengiz BERKETLİ**

**14/07/2016**



## ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, bana yol gösteren şüphesiz en büyük katkıya sahip olan değerli tez danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Burcu İNCİ'ye; anketimi çalıştığım kurumda uygulama izni veren Türk Kızılayı Genel Müdürlüğü'ne, İnsan Kaynakları Direktörlüğü'ne ve İzleme Değerlendirme Grup Başkanlığı'na; tezimin hazırlanması ve anketimin dağıtımıyla ilgili bana çok büyük yardımları olan çalışma arkadaşım Bora TÜMER'e; manevi desteklerini hep hissettiğim çalışma arkadaşlarım Taşkın HOŞVER ve Nedime KILIÇARSLAN'a; anketimi cevaplayan tüm Türk Kızılayı çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak manevi desteğini esirgemeyen ablam Çiğdem YAPAN'a; her zaman yanımda olan ve çalışmalarımın her aşamasında bana büyük bir sabırla yardım ederek destek olan sevgili eşim Serap KINALI BEREKETLİ'ye ve canım oğlum Sarp Deniz BEREKETLİ'ye destek ve fedakarlıklarından dolayı teşekkür ederim.

**Cengiz BEREKETLİ**

**14/07/2016**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>viii</b>

<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
--------------------	----------

<b>BÖLÜM 1: İŞ TATMİNİ VE SİYİL TOPLUM KURULUŞU KAVRAMLARI</b> .....	<b>3</b>
--	----------

1.1. İş Tatmini Tanımı.....	3
1.2. İş Tatmininin Önemi.....	4
1.3. İş Tatmininin Boyutları .....	6
1.3.1 Bireysel Faktörler .....	6
1.3.1.1. Cinsiyet.....	6
1.3.1.2. Yaş.....	7
1.3.1.3. Öğrenim Durumu.....	8
1.3.1.4. Çalışma Süresi ve Kıdem.....	8
1.3.1.5. Medeni Durum .....	9
1.3.2. Örgütsel Faktörler.....	10
1.3.2.1. İşin Niteliği.....	10
1.3.2.2. Ücret.....	11
1.3.2.3. Terfi Olanakları .....	12
1.3.2.4. Çalışma Arkadaşları.....	13
1.3.2.5. Yönetim Biçimi .....	13
1.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	14
1.4.1. Bireysel Sonuçlar.....	14
1.4.1.1. Yabancılaşma .....	14
1.4.1.2. Stres .....	15
1.4.1.3. Sağlık Sorunları.....	16
1.4.2. Örgütsel Sonuçlar .....	17
1.4.2.1. Çalışan Devir Hızı .....	17

1.4.2.2. Devamsızlık ve İşe Geç Gelme.....	18
1.5. Sivil Toplum ve Sivil Toplum Kuruluşları.....	18
1.5.1. Sivil Toplum .....	18
1.5.2. Sivil Toplum Kuruluşları.....	19
1.5.3. Sivil Toplum Kuruluşlarının Türleri .....	23
1.5.4. Sivil Toplum Kuruluşlarının İşlevleri ve Özellikleri .....	27
<b>BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....</b>	<b>30</b>
2.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	30
2.2.Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	33
2.3. Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	35
2.3.1. Duygusal Bağlılık.....	37
2.3.2. Rasyonel Bağlılık .....	38
2.3.3. Biçimsel Bağlılık.....	39
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	40
2.4.1. Kişisel Faktörler .....	40
2.4.1.1. Yaş.....	40
2.4.1.2. Cinsiyet .....	42
2.4.1.3. Medeni Durum .....	44
2.4.1.4. Eğitim Seviyesi .....	44
2.4.1.5. Çalışma Süresi/Kıdem .....	45
2.4.2. Örgütsel Faktörler .....	46
2.4.2.1. Örgütün Yapısı.....	46
2.4.2.2. İşin Niteliği .....	47
2.4.2.3. Örgüt Kültürü.....	48
2.4.2.4. Örgütsel Ödüller .....	49
2.4.2.5. Takım Çalışması .....	51
2.4.2.5. Örgütsel Adalet.....	53
2.5. Örgütsel Bağlılığın Çıktıları.....	54
2.5.1. Performans.....	54
2.5.2. Çalışan Devir Hızı .....	56
2.5.3. Devamsızlık ve İşe Geç Gelme.....	57

2.5.4. Stres .....	59
2.6. Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişki .....	59
<b>BÖLÜM 3: İŞ TATMİNİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÇALIŞANLARIN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİNİN FARKLILAŞTIRICI ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>62</b>
3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	62
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	62
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	63
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	63
3.5. Veri Toplama Aracı .....	65
3.6. Verilerin İstatistiksel Analizi .....	66
3.7. Bulgular ve Yorumlar .....	67
<b>SONUÇ.....</b>	<b>84</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>89</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>95</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>98</b>

## KISALTMALAR

<b>ed.</b>	: Editör
<b>SBE</b>	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>STK</b>	: Sivil Toplum Kuruluşu
<b>t.y.</b>	: Tarih Yok





## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> İş Tatmini Ölçeği Güvenirlik Katsayıları .....	65
<b>Tablo 2:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik Katsayıları .....	66
<b>Tablo 3:</b> Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı .....	67
<b>Tablo 4:</b> Çalışanların İş Tatmini Düzeyleri.....	68
<b>Tablo 5:</b> Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	68
<b>Tablo 6:</b> Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi .....	70
<b>Tablo 7:</b> İş Tatmin Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi .....	71
<b>Tablo 8:</b> İş Tatmin Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi .....	72
<b>Tablo 9:</b> İş Tatmin Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi .....	72
<b>Tablo 10:</b> İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi .....	72
<b>Tablo 11:</b> Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Aylık Gelir Algısına Göre Ortalamaları .....	73
<b>Tablo 12:</b> Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Aylık Gelir Algısına Göre Ortalamaları .....	74
<b>Tablo 13:</b> Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Ortalamaları .....	75
<b>Tablo 14:</b> Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Ortalamaları .....	76
<b>Tablo 15:</b> Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları .....	77
<b>Tablo 16:</b> Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları .....	78
<b>Tablo 17:</b> Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları .....	78
<b>Tablo 18:</b> Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları .....	79
<b>Tablo 19:</b> Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları .....	81
<b>Tablo 20:</b> Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları ...	82
<b>Tablo 21:</b> Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları...	82
<b>Tablo 22:</b> Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları .....	83
<b>Tablo 23:</b> Oluşturulan Hipotezlerin Kabul/Red durumu.....	87

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Araştırmanın Modeli .....	63
<b>Şekil 2:</b> Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Diyagram.....	69



<b>Tezin Başlığı:</b> İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Çalışanların Kişisel Özelliklerinin Farklılaştırıcı Etkisi: Bir Sivil Toplum Kuruluşunda Uygulama	
<b>Tezin Yazarı:</b> Cengiz BEREKETLİ <b>Danışman:</b> Yrd. Doç. Dr. Burcu İNCİ	
<b>Kabul Tarihi:</b> 14 Temmuz 2016	<b>Sayfa Sayısı:</b> viii(ön kısım)+94(tez) + 3(ek)
<b>Anabilimdalı:</b> İşletme Yönetimi	<b>Bilimdalı:</b> İşletme Yönetimi
<p>Bu araştırmanın amacı iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile bu ilişkide çalışanların kişisel özelliklerinin farklılaştırıcı etkilerinin saptanmasıdır.</p> <p>Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, iş tatmininin tanımı, önemi, iş tatminini etkileyen faktörler ile iş tatminsizliğinin sonuçlarına değinilmiştir. Ayrıca, uyulama bir sivil toplum kuruluşunda yapıldığından, sivil toplum, sivil toplum kuruluşları, sivil toplum kuruluşu türleri, işlevleri ve özelliklerine de bu bölümde yer verilmiştir.</p> <p>İkinci bölümde, örgütsel bağlılık kavramı ve önemi, Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın sonuçları ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki etkileşime değinilmiştir.</p> <p>İlk iki bölümde konunun teorik altyapısının verilmesinin ardından, son bölümde konuyla ilgili bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın evreni, ulusal ve uluslararası alanda faaliyetleri olan Türkiye'de öncü bir sivil toplum kuruluşunun tüm çalışanlarını kapsamaktadır.</p> <p>Yaptığımız çalışmada elde edilen bulgular çerçevesinde iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışmada ayrıca, çalışanların kişisel özelliklerinden, cinsiyet ve gelir durumu değişkenleri ile iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, öğrenim durumu değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> İş tatmini, Örgütsel Bağlılık, Sivil Toplum Kuruluşu	

<b>Title of the Thesis:</b> Differentiating Effects of Personal Features of Workers In Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Application In a Non-Governmental Organization	
<b>Author:</b> Cengiz BERKETLİ	<b>Supervisor :</b> Assist.Prof. Burcu İNCİ
<b>Date:</b> 14 July 2016	<b>Nu. of pages :</b> viii(pre text)+94(main ody) + 3(App.)
<b>Department:</b> Business Management	<b>Subfield :</b> Business Management
<p>The purpose of this research is to determine the relationship between job satisfaction and organizational commitment and differentiating effects of personal features of workers.</p> <p>Our study consists of three sections. The first section mentions about the description and concept of job satisfaction, its importance, the factors which effects job satisfaction and the results of job dissatisfaction. Moreover, as a result of this article's concept, the first section mentions about civil society, nongovernmental organisations, types and qualifications of nongovernmental organisations and their missions.</p> <p>The second section deals with the terms of organizational commitment and its importance, classification, the factors which effect organizational commitment and the results. And the interaction of organizational commitment and job satisfaction. Following the delivery of the first two parts of the theoretical background, a study was conducted on the subject in the last section. The research covers all employees of a leading civil society organization in Turkey that has the national and international activities.</p> <p>In this study it is determined there is a positive correlation between job satisfaction and organizational commitment Moreover; not only a significant relation is found between the level of job satisfaction and the factors of gender, age, salary, the duration of the actual job etc., but also a significant correlation has been detected between the level of the education and organizational commitment.</p>	
<b>Keywords:</b> Job Satisfaction, Organizational Commitment, Nongovernmental Organizations.	

## GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet edebilmek için mevcut kaynaklarını maksimum düzeyde kullanmaları gerekmektedir. Bunun için, her ne kadar maddi kaynakların rolü önemli olsa da, insan kaynağının rolü en önemli olandır. Zira maddi kaynaklar iç-dış borçlanma vb. yollarla karşılanabilse de, insan kaynağının, istihdam öncesi bulunması ve iş başı yapacak duruma gelecek eğitimlerin verilmesi uzun zaman almaktadır. Ayrıca insan kaynağı rakipler tarafından kopyalanması en zor olan kaynaktır. Dolayısıyla işgörenler, örgütlerin en değerli unsurları olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel başarı ve hedeflere ulaşılabilmesi için ekonomik, yapısal ve fiziksel koşullara sahip olduğu ancak bu sistemin işleminde en önemli unsur olan işgörene gereken önem verilmediği durumlarda, hedeflere ulaşılması mümkün olamamaktadır. Bu nedenle, işgörenleri örgütte tutmak ve verimli çalışmalarının devamını sağlamak gerekmektedir. Bu bağlamda, iki önemli unsur olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın sağlanması ile birlikte, çalışan devir hızının artması, işe geç gelme ve devamsızlık, işe yabancılaşma gibi örgütler için istenmeyen tutum ve davranışların önüne geçilebilmektedir.

Yapılan literatür taramasında, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çok sayıda araştırmaya konu olduğu, ancak özellikle sivil toplum kuruluşu çalışanları üzerinde bu araştırmanın yeteri kadar irdelenmediği görülmüştür. Sivil toplum kuruluşlarının, genel olarak yardıma muhtaç kişilere hizmet vererek, insan ızdırabını dindirmek gibi misyonlara sahip oldukları düşünüldüğünde, STK çalışanlarının iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları çok daha fazla önem kazanmaktadır.

Bu araştırmanın amacı sivil toplum kuruluşlarında, işgörenlerin iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işgörenlerin kişisel özelliklerinden etkilenip etkilenmediğini tespit etmeye çalışmaktır. Bu kapsamda, araştırmaya katılanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık algılarında cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, çalışma süresi/kıdem, maaş değişkenlerinin anlamlı farklar yaratıp yaratmadıkları araştırılmıştır. Bu çalışma, üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, iş tatmininin tanımı, önemi, bireysel ve örgütsel faktörleri ile iş tatminsizliğinin bireysel ve örgütler sonuçlarına değinilmiştir. Ayrıca, uygulama bir sivil toplum kuruluşunda yapıldığından, sivil toplum, sivil toplum kuruluşları, sivil toplum kuruluşu türleri, işlevleri ve özelliklerine de bu bölümde yer verilmiştir.

İkinci bölümde, örgütsel bağlılık kavramı ve önemi, Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler, örgütsel bağlılığın çıktıları ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiye değinilmiştir.

Son bölümde ise, konuyla alakalı teorik çerçevenin sunulmasının ardından, uygulanan anket çalışmasına yer verilmiştir. Araştırmanın evrenini hem ulusal hem de uluslararası çapta faaliyet gösteren sektöründe öncü bir sivil toplum kuruluşunun tüm çalışanları oluşturmaktadır. Bu bölümde, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın hipotezleri, veri toplama aracı, verilerin istatistiksel analizi ile bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

# BÖLÜM 1: İŞ TATMİNİ VE SİVİL TOPLUM KURULUŞU KAVRAMLARI

Bu bölümde, “iş tatmini” kavramı ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca, tezin uygulaması bir sivil toplum kuruluşunda yapılacağı için, “sivil toplum kuruluşu” kavramı ile ilgili kavramsal bilgiler de bu bölümde açıklanmaktadır.

## 1.1. İş Tatmini Tanımı

“İş tatmini”, “iş doyumunu” ve “çalışan tatmini” gibi farklı ifadelerle adlandırılan kavram ile ilgili literatürde pek çok tanım yapılmış olup, birkaç farklı tanıma aşağıda değinilmektedir.

“Tatmin”, kelime olarak, “istenilen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doyunluğuna erme, doyum.” anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, 2006). İş tatmini ise bir işin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu onun hakkında oluşan pozitif duygudur. Bir başka deyişle, iş tatmini, bir çalışanın işini ve iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ve olumlu duygu durumudur (iktisadi.org). İş tatmini, bireyin işine karşı geliştirdiği olumlu tutumlardır (Türk, 2007:68).

İş tatmini; bir kimsenin işine ilişkin içsel ve/veya dışsal durumlarına ilişkin pozitif ya da negatif olarak hissettiği ölçüdür (Gündoğan, 2010:5). Vroom iş tatmini kavramını, çalışanların algılarına, duyguları ve davranışına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak tanımlamıştır (Şimşek, 1995:91). Görüldüğü üzere iş tatmini, “işgörenin yaptığı işine karşılık gösterdiği tutum” olarak ta tanımlanabilmektedir. İşgörenin işine olan tutumu olumlu ya da olumsuz olabileceği için iş tatminini, “işgörenin iş deneyimleri sonucu ortaya çıkan olumlu ruh hali” olarak tanımlamak, işgörenin işine karşı olumsuz tutumuna ise iş doyumsuzluğu demek daha doğru olmaktadır (Türk, 2007:68). İşten doyum, bir işgörenin iş yaşamını veya işini değerlendirmesi sonucu duyulan haz veya ulaşılan olumlu duygusal durumdur (Başaran, 1991:198).

Galbraith’e göre iş tatmini işgörenlerin iş davranışları ve örgütsel ortamda yaşadığı olumlu ya da olumsuz duygulardan kaynaklanmaktadır. Bu duygular iç ve dış kaynaklardan doğmaktadır. Tatminin içsel kaynağı, kişinin istediği bir işte çalışması gibi içsel ödüllerdir. Dış kaynaklar ise örgütsel özendiricilerdir (Türk, 2007:68).

Locke iş tatminini, “kişinin işini ve iş tecrübesini değerlendirmesi sonucu oluşan zevkli veya olumlu hisler” şeklinde tanımlamıştır (Türk, 2007:69). Çalışanın işinden aldığı doyum, işten neyi, ne ölçüde elde etmek istediği ve ne elde ettiğine olan inançların bileşimi neticesinde oluşan duygusal durumdur (Türk, 2007:69). Başka bir tanıma göre iş tatmini; kişinin işini ya da iş deneyimini değerlendirmesi neticesinde hissedilen keyif verici ya da pozitif duygusal durumdur (Türk, 2007:69).

Örgütsel davranış açısından en önemli tutumlardan biri bireyin işine karşı geliştirdiği tutumlardır. Buna genellikle “iş tatmini” demekteyiz. Eğer bu tutumlar olumlu ise işgörenlerin tatmin düzeylerinin yüksek, eğer olumsuz ise tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Bu konuda çok geniş bir literatür bulunmaktadır. Genelde bütün yöneticiler, yönettikleri işgörenlerin tatmin veya tatminsizlik durumlarını bilmek isterler (Özkalp, 2013:79).

## **1.2. İş Tatmininin Önemi**

İş tatmininin yaşantımız üzerindeki etkileri epeyce fazladır. Yöneticiler, işgörenlerin iş tatmini konusuna üç sebeple yaklaşmaktadırlar. Birincisi, iş tatmini olmayan çalışan işten kaçmakta ve fırsat olması halinde işten ayrılarak, başka bir işe geçmenin fırsatını kollamaktadır. Bu durumunun örgüte vereceği zarar son derece açıktır. Tatmin olan çalışan, işe zamanında gelmekte ve devamsızlık yapmamaktadır. Ayrıca işten ayrılma isteği çok düşüktür. İkincisi, işinden tatmin olan çalışan daha sağlıklıdır ve bu sayede daha uzun yaşamaktadır. İşinden tatmin olan bireyler doktora daha seyrek gider, sık sık iş görmezlik raporu almazlar. Bu durum örgüt açısından sağlık masraflarında bir azalma sağlamaktadır. Üçüncüsü, iş tatmini yüksek olan birey bu mutluluğunu iş dışına da taşımakta ve yansıtmaktadır. Buna karşın tatminsiz çalışan, hem iş ortamında hem de aile ve arkadaş çevresinde problemlidir. Ailesine problemleri yansıtarak onları da huzursuz eder. Yöneticiler açısından tatmin olmuş bir işgücü, iş yerlerine yüksek üretkenlik, sağlıklı ve olumlu bir yaşam ve mutluluk getirmektedir (Özkalp, 2013:80).

Günümüzde çalışanlar, örgütlerin en önemli varlıkları olarak değerlendirilmektedir. Bir örgütün başarılı ya da başarısız olması, çalışanlarının niceliği ve niteliği bakımından uygunluğuna bağlı olmaktadır. Bu sebeple insan kaynağı gereksinimlerini karşılamak için örgütlerin benimsedikleri istihdam politikaları yaşamsal önem taşımaktadır. İnsan kaynağı işinden doyum sağlandığında örgütün amaçlarına ulaşmak kolaylaşmaktadır.



Dolayısıyla iş tatmini, hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından önemlidir. Günümüzde hızla değişen teknoloji birçok işi tek başına yapmayı imkansız hale getirmiştir ve ekip çalışmasında da iş tatmini önemli bir yere sahiptir (Türk, 2007:95).

İş tatmini ya da tatminsizliğine sebep olan iş unsurları; maaş, terfi imkanları, yönetim şekli, işin çalışana uyumu, iş arkadaşları ile ilişkiler olarak saymak mümkündür. Her çalışanın işinden beklentileri ve işlerinde önemli olarak algıladıkları hususlar birbirlerinden farklıdır. Bu açıdan bakıldığında iş tatmini, çalışanın şahsınca önemli hissettiği ihtiyaçlarını işinin ne ölçüde karşıladığıyla ilgili olmaktadır. İş tatmini modern yönetim anlayışı içinde önemli bir yer kaplamaktadır. İş tatmini sağlayan kuruluşların eleman bulmakta zorlanmadığı, iş tatmini sağlamayan kuruluşların da aksi sonuçlarla karşılaştığı görülmektedir (Türk, 2007:95-96).

Özellikle son yıllarda iş tatmini konusunda çok sayıda araştırma yapılmış ve bu değişkenin işe devamsızlık ve işgücü devir oranı ile yakından ilişkili olduğu anlaşılmıştır. İşyerinde insan davranışını konu alan dallarda görülen gelişmelere paralel olarak, çalışma yaşamı kapasitesi ve işin ruh sağlığı üzerindeki etkisi gibi değişkenler, iş tatminini günümüzde önemli kılan diğer değişkenler olarak ortaya çıkmaktadır (Türk, 2007:96).

Çalışanlar, işlerini bir bütün olarak düşündüklerinde, genel olarak memnun olabilirler. Fakat fiziki ortam, ücret, kariyer ve yönetim gibi herhangi bir durum tatminsizlik yaratıyorsa bu durum hem çalışanların hem de örgütün performansını olumsuz etkileyebilmektedir (Keser, 2015: 96).

Günümüzde yönetsel düşünceler, örgütlerin rasyonel çıktılar elde etmesi için iş ile çalışan uyumunun çok yönlü olarak değerlendirilmesini, zorunlu bir husus olarak görmektedir. İş ile işgören uyumunun sağlanması için, işgörenin yalnızca yetenek ve özellik olarak işlerine uygun olmasının yeterli olmadığı; yüksek maaş ve terfi olanaklarının işgörenlerin mutluluklarını her zaman sağlayamadığı anlaşılmış, yapılan araştırmalar sonucunda, işgörenin verimli ve mutlu çalışması için yaptığı işten tatmin olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Gündoğan 2010:5-6).

Toplumların daha sağlıklı, başarılı, mutlu ve üretken olmasının, toplumu oluşturan bireylerin tüm yaşamlarından yüksek ölçüde tatmin olmalarıyla ilişkili bulunduğu dikkate alındığında, insan yaşamının üçte birinden fazlasını dolduran çalışma yaşamından

almaları gereken tatminin önemi ortaya çıkmaktadır. Çalışanlarının beklentilerine cevap verebilen örgütlerin yeni işgörenler bulmak için zorluk yaşamadıkları, iş tatminini sağlayamayan ve beklentilere cevap veremeyen örgütlerin de işgören bulmakta zorlanmaları ve mevcut çalışanın da devamsızlıklarının artması, bununla ilişkili olarak verimliliğin azalması, iş tatmininin örgütsel açıdan önemini vurgulamaktadır. (Şen, 2008:5-7).

### **1.3. İş Tatmininin Boyutları**

İş tatmini boyutları, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana başlıkta açıklanmaktadır.

#### **1.3.1. Bireysel Faktörler**

İş tatmini boyutlarından bireysel faktörler açısından literatürde en çok üzerinde durulan faktörler olan cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi/kıdem ve medeni duruma bu başlık altında değinilmektedir.

##### **1.3.1.1. Cinsiyet**

Araştırma bulguları cinsiyet değişkeninin de iş tatmini sağlanmasında bir etken olduğunu göstermesine karşılık hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsızlık bulunmaktadır. Aslında kadınların ve erkeklerin iş tatmini sağlamalarında çok ciddi farklılıklar yoktur. Ancak, kadın ve erkek bireylerin sosyal görevlerinde farklılıkların olması sebebiyle, işle alakalı beklentileri de farklı olabilmektedir. Bu sebeple beklentileri farklı olan kadın ve erkeğin işlerinden duydukları tatmin de farklı olabilmektedir (Gür, 2016:90).

İş yaşamındaki erkek çalışanların ağırlıklı olması durumu, geçen yüzyılın ortalarından itibaren kadın işgücünün iş yaşamına katılımıyla önemli ölçüde değişmeye başlamıştır. Günümüzde de oransal bakımdan erkek çalışanların payı hala yüksek olsa da küçümsenmeyecek oranda kadın çalışan iş yaşamında yer bulmuştur. Geline bu durumu, gelişen teknolojiyle birlikte kadınların ev işlerine ayırdığı zamanın azalarak iş yaşamında oluşan kısmi süreli iş imkanlarının artmasıyla açıklamak mümkündür. Bu bağlamda, farklı cinsiyetteki çalışanların çalışmaya ilişkin tutumlarının pek çoğunda çok küçük farklılıklar dışında benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Közleme, 2014:50).

Kadınların, ailelerin ekonomik sorumluluğunu tam olarak yüklenmedikleri için, iş hayatına ilişkin beklentilerin görece daha az olması sebebiyle aynı koşullarda erkeklere göre daha kolay tatmin oldukları şeklinde bir kanı bulunmaktadır (Gür, 2006:90). Kadınların işlerinden daha fazla tatmin olmalarını açıklayan bir diğer sebep de kadınlar ve erkekler arasındaki niteliklerin farklı olmasından dolayı yapılan işlerin de farklılaşmasıdır (Gündoğan, 2010:12).

Hulin ve Smith (1967), iş tatmini ile cinsiyetler arasında istatistiksel anlamda kadınların daha az iş tatminine sahip olduğu sonucuna varmışlardır. Aynı şekilde Chen'de (2001), yaptığı araştırma sonucunda, erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha fazla iş tatminine sahip olduklarını tespit etmiştir (Gündoğan, 2010:13). Sonuç olarak iş tatminin cinsiyetle doğru orantılı olarak artacağı ya da azalacağına ilişkin genel kabul görmüş bir kanı bulunmamaktadır.

### **1.3.1.2. Yaş**

Yapılmış pek çok araştırma ışığında, yaşın iş tatminine etkisi konusunda üç temel sonuca varılmıştır. İlki; pozitif doğrusal ilişkidir, kişinin yaşı yükseldikçe iş tatmini de artmaktadır. İkincisi U şekli denilen modeldir. Buna göre, işgörenin tatmin düzeyleri genç yaşlarda yüksek, kariyerlerinin ortalarında düşük, kariyerlerinin sonlarına doğru yeniden yükselmektedir. Üçüncüsü ise; yaş ile çalışan tatmini arasında ters U şeklinde bir ilişki vardır. İş tatmini yaş düzeyine bağlı olarak belirli bir noktaya kadar artar, bu noktadan sonra azalmaya başlar (Közleme, 2014:49-50).

Yaşın ilerlemesiyle terfi olanaklarının artması, alınan ödüllerin çeşitlenmesi de iş tatmininin artmasında önemli rol oynamaktadır (Gündoğan, 2010:11). Yaşlı işgörenlerin genç işgörelere nazaran işlerinde daha fazla tatmin oldukları araştırmalarda da ortaya çıkmaktadır. Yapılan bir araştırmada, yaş ilerledikçe ödüllerin arttığı, bunun da yaşlılarda gençlere göre daha fazla tatmin yarattığı belirtilmiştir. Ayrıca yıllar ilerledikçe mesleki deneyim artmakta ve daha çok maddi kaynaklara sahip olunmaktadır. Bu da yaşlı işgörelere göre genç işgörelere göre işlerinden daha fazla tatmin sağlamalarına neden olmaktadır (Gür, 2006: 89).

### **1.3.1.3. Öğrenim Durumu**

Öğrenim durumu; işgörenlerin, toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılayan eğitim kurumlarından hangi derecede ve hangi türde yararlandıklarını ifade eden bir değişkendir. Eğitim seviyesi, işgörenlerin bilgi ve uzmanlıklarının yanı sıra evreni algılayış biçimlerini de değiştirmektedir. Algıdaki bu değişikliğin işgörenin beklentilerini değiştireceğini tahmin etmek de zor olmamaktadır (Gür, 2006:92).

İnsanlar buldukları ortamın sosyo-ekonomik şartlarına ve aile yapısının tercihinine göre eğitimlerini sürdürmektedirler. Eğitim düzeyi, iş hayatına bakışı ve çalışma yaşamında beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biri olmaktadır (Közleme, 2014:51).

İşgörenlerin eğitim durumu ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda, eğitim düzeyleri yüksek olan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin, daha az eğitim görmüş olan işgörelere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak, böyle bir sonucun geçerli olması için işgörenin eğitim durumuna uygun bir işte çalışması gerekmektedir (Közleme, 2014:51).

Farklı eğitim düzeyi gerektiren meslekler için yüksek eğitim düzeyi, iş tatminiyle aynı yönlü bir ilişkiye sahipken, aynı mesleği icra edenler arasında eğitim yükseldikçe iş tatmini düşmektedir. Aynı işleri yapanlar arasında gerçekleştirilen birçok çalışmada, çalışanların üçte biri civarında bir bölümünün eğitim seviyelerinin yapılan işin gerektirdiğinden fazla olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu durum çalışanların iş tatminlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle yüksek eğitimli olup düşük gelirli çalışanların tatmini düşük olmaktadır. Diğer yandan eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların yükselme ve terfi arayışı daha fazladır. Bu nedenle, yapılan çalışmalarda yüksek eğitimli çalışanların, yükselme imkanı kısıtlı olan işlerdeki tatmini de çok düşük olmaktadır (Gündoğan, 2010:15).

### **1.3.1.4. Çalışma Süresi ve Kıdem**

Yapılan araştırmalarda kıdem ile iş tatmini arasında belli bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan bir araştırmada, işgörenlerin işe başlamalarından hemen sonra iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğu, sonra bu düzeyin düşme gösterdiği görülmüştür. Konuyla ilgili literatürden genel olarak; işgörenlerin, kıdem ve deneyimleri arttıkça iyi

mevkilere gelebilme imkanlarının arttığı, buna bağlı olarak da iş tatminlerinin de yükseldiği sonucu çıkmaktadır (Gür, 2006:96).

Çalışılan sürenin uzunluğuyla çalışan tatmini arasında sıkı bir ilişki vardır. Bir işte uzun süre çalışan kişinin iş tatmininin daha yüksek olması beklenmektedir. Kıdemin artmasıyla tatminsizliğin azalması çalışanların beklentilerinin çalışma süresi boyunca doyurulması ve kıdemin artmasıyla beklentilerin daha gerçekçi olması ile açıklanabilmektedir (Akçamete ve Diğerleri, 2001: 61).

Hizmet süresi arttıkça iş tatmininin de artmasının nedeni olarak, işten beklentilerin daha gerçekçi temellere oturmaya başlamasının ve kişinin kendini iş ortamına uydurmasının etkili olabileceği belirtilmektedir. Ayrıca, üst düzey pozisyonlarda ücret ve çalışma şartlarının daha iyi olması nedeniyle yüksek iş tatmini görülmesi olasıdır (Gündoğan, 2010:14).

Levitan ve Johnston tarafından 1973 yılında yapılan bir çalışmada ise hizmet süresi ile iş tatmini arasında açık bir doğrusal ilişkinin olmadığı, buna karşın işe yeni başlayanlar için (0-2 yıl) takdir ve fark edilmenin; orta uzunlukta hizmeti olanlar için (3-7 yıl) ilerleme ve yükselmenin; uzun süre hizmeti olanlar için (8-14 yıl) ise sorumluluk duygusu tatmininin daha önemli olduğu belirtilmektedir (Gündoğan, 2010:14-15).

### **1.3.1.5. Medeni Durum**

Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde genelde evli çalışanların bekar çalışanlara göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu yönünde sonuçlar dikkat çekmektedir. Evli çalışanların iş doyumlarının daha yüksek olmasının nedeni aile yaşamındaki doyumun işe yaygınlaştırılmasından olabilmekte ya da evli olmanın çalışanların işle alakalı beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanabilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004:59). Evli çalışanlar bekar çalışanlara göre daha az devamsızlık yapmakta ve daha az işten ayrılma eğilimine sahiptirler. Bekar çalışanlara kıyasla iş tatminleri daha yüksektir (Özaydın ve Özdemir, 2014:255). Güner (2007: 58)'de, evliliğin, kişinin yaşamını düzene soktuğunu, bu nedenle de çalışanın işinden daha fazla tatmin olabileceğini ifade etmektedir (Gündoğan, 2010:14).

### 1.3.2. Örgütsel Faktörler

İş tatmininde etkili örgütsel faktörlerden literatürde en çok üzerinde durulan; işin niteliği, ücret, terfi olanakları, çalışma arkadaşları ve yönetim biçimi faktörlerine bu başlık altında değinilmektedir.

#### 1.3.2.1. İşin Niteliği

İş tatmini konusunda, işin niteliği önemli bir özelliktir. İşin niteliği beş farklı özelliği temel alır. Bu özellikler aşağıda açıklanmaktadır (Türk, 2007:76):

- *Otonomi*, işin yapılmasında işgörenin yaptığı iş hakkında karar verebilme özgürlüğünü ifade etmektedir.
- *Görev kimliği*, işgörenin yaptığı işi en başından en sonuna kadar götürüp götüremediğiyle ölçülen bir özelliktir.
- *Görevin önemi*, yapılan işin çalışma arkadaşları ve müşteri tarafından hangi derecede önemli görüldüğüdür.
- *Beceri çeşitliliği*, yapılan işin hangi faaliyetleri ve becerileri gerektirdiğini ifade eden bir özelliktir.
- *Görev geri bildirim*, çalışanın yaptığı işte performansının ne kadar açık ve net olduğunun ifadesidir.

İş tatmini açısından, kişinin iş ortamını sevmesi, işi sayesinde kendisini geliştirme fırsatının olması önemlidir. Böyle bir iş ortamında birey, iş yaşamından ve genel yaşamından keyif almaktadır. Kişinin iş yaşamındaki beklentilerinin karşılanması, iş tatminini olumlu yönde etkileyen diğer bir unsurdur. Beklentilerin karşılanmaması da yaşam tatminini olumsuz etkilemektedir (Keser, 2015:97). İşin tekdüze ve sıkıcı olmaması da çalışanın motivasyonunu sağlayan önemli bir faktördür. Bireyce, işin keyifli bir iş olarak algılanması; çalışanın işine dair duyduğu tutumunun olumlu olmasını sağlar. Bu sebeple çalışanın işine yönelik algısı, iş tatmini bakımından önemli unsurlardan biridir. İşin tekdüze ve sıkıcı olarak algılandığı durumlarda, çalışanın iş tatmininin düştüğü kabul edilmektedir (Keser,2006:80-81).

Silah (2005:106)'a göre özellikle mavi yakalılarının çalıştığı fabrikasyon üretimdeki rutin çalışma şekli (monoton), çalışanın işten çok fazla memnun olamamasına yol açmakta,

böylece kişide iş tatminsizliğine sebep olabilmektedir. Otomobil sanayiinde çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, beş veya üzerinde farklı işlem yapanların %69'unun yaptıkları işler konusunda olumlu duygular besledikleri, buna karşın tekdüze işlem yapanların yalnızca %33'ünün tatmin oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Üzerinde durulması gereken bir diğer husus da, işin özellikleriyle kişinin özelliklerinin birbirini tamamlaması ve kişinin gerçekten arzuladığı bir işte çalışmasıdır. Eğer yapılan iş, çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneğin altında özellikler taşıyorsa tatminsizliğe sebep olabilmektedir. Yapılan iş, çalışanın bilgi, beceri ve yeteneğinden fazlasını gerektiriyorsa, sonuçta yine tatminsizliğin olması muhtemeldir. Bu denge sağlandığında çalışan, işini yapmaktan zevk almakta, işine ve örgütüne karşı olumlu duygular geliştirerek tatmini artmaktadır (Keleş, 2006: 40-41).

### **1.3.2.2. Ücret**

Ücret, beden ya da fikri emeğin üretime olan katkısı karşılığında ödenmesi beklenen tutardır. Farklı bir ifade ile işletmenin karı veya zararına bağlı olmayan, işverence emeğin sahibi bireylere, üretilmiş olan mal ya da hizmetin satışı beklenmeden ödenen, tutarı daha önceden belirlenmiş gelirdir (Zaim, 1992: 53). Örgüt tarafından işgörenin harcadığı emek karşılığında yapılan ödeme, iş tatmininin sağlanması açısından işin niteliği kadar önem taşır. Eğer ücret işin çalışandan istediklerine, çalışanın yetenekleri ve içinde bulunulan toplumun ekonomik durumuna göre de adil ise, bireyin işine karşı olan tutumu da olumlu olacaktır. Ücret yapılan işte gösterilen başarı karşılığı olarak görülmekte, ödenen ücretin az olduğu görülürse, iş tatmininin azalacağı gibi denklik duygusunu da azaltacağı beklenmektedir (Türk, 2007: 76).

Birey, günlük yaşamının devamlılığı için, asgari yaşam standardına karşılık gelen bir gelire ihtiyaç duyar. Bu nedenle "ücret", çalışanın en temel çalışma amaçları arasında yer almaktadır. Bireyin her türlü gereksinimi karşılaması sahip olduğu ekonomik güce bağlıdır. Bu nedenle çalışanların ücretleri, toplum içindeki statülerini de belirlemektedir. Dolayısıyla ücret, çalışanın toplumdaki statü ve konumunun oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Gerek ekonomik güce sahip olma, gerekse toplumda iyi bir yere sahip olma açısından ücretin düzeyi çalışanların iş tatmininde önemli bir değişken olarak dikkat çekmektedir. Kısacası, ücretin bireyin iyilik hali ve yaşam kalitesinde önemli bir belirleyici olduğunu söylemek mümkündür (Keser, 2015:97).

Ücretlendirmede eşitlik ve adaletin sağlanması çalışanların memnuniyetini, işlerine ve örgütlerine bağlılıklarını ve motivasyonlarını olumlu şekilde etkilemektedir. Böylece, devamsızlık ve işgücü devir oranları da düşmektedir (Acar, 2012:8).

Ücret, enflasyonla mücadele eden ve gelişmekte olan toplumlarda diğer özendirici araçlara kıyasla daha etkili olmaktadır. Çalışanlara farklı seçenekler sunulması halinde çoğunlukla tercihlerini ücret uygulamalarında kullanmaktadırlar (Közleme, 2014:45).

### **1.3.2.3. Terfi Olanakları**

Çalışanların doğasından gelen bir yükselme isteği vardır. Çalışanlar işe başlarken terfi imkanlarının olup olmadığı dikkat ederler. Özellikle de terfiler performans esasına göre yapılıyorsa, çalışanlar tüm bilgi ve gayretini ortaya koymaktadırlar (Közleme, 2014:48).

Terfiinin anlamı, çalışandan çalışana değişebilmektedir. Terfi, bir çalışan için psikolojik gelişme anlamına gelebilirken, bir diğer çalışana çok daha fazla gelir elde etme, daha iyi bir konuma sahip olma anlamına gelebilir. Her çalışanın işe bakışı farklı olduğundan, terfi almanın, yaratması beklenen tatmin de farklı olmaktadır (Gündoğan, 2010:21). Terfi olanağı, kazanılan maddi geliri arttırarak, çalışanın sosyal statüsünü yükseltmekte, toplumdaki rolünü olumlu yönde değiştirmektedir. Her kademedeki işgörenin başarı göstermesi halinde terfi olasılığının olması, yapılan işteki tatminini arttırmaktadır. Çalışanların adaletli bir sistem ile örgütlendirilmesi, işteki tatmini olumlu etkilemektedir (Türk, 2007:77).

Çalışılan işletmede, yükselme olanağı olup olmaması başlı başına bir iş değiştirme gerekçesi de olabilmektedir. Çalıştığı işyerinde kariyer fırsatlarının iyi olmadığını düşünen birey, çoğunlukla daha iyi bir kariyer yolu bulacağı başka bir işyerine geçebilmektedir. Bu noktada kişinin çalıştığı örgütte kariyer yollarının açık olması ve bunun, çalışan tarafından bilinmesi bireyin tatmini açısından önemli olmaktadır (Keser, 2015:98).

İşe yeni başlayan bir kişi, önünde ilerleme olanaklarının bulunmadığını düşünür ve ücretinin artmayacağı düşüncesine kapılırsa, her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz tutumlar içerisine girebilmektedir. Bu durum da, tatminsizlik ve şikâyetlere neden olabilmektedir (Gündoğan, 2010:21).



Yükselme, işgöreni çalışmaya yönelten önemli bir unsur olan ihtirası da tatmin eden bir araçtır. İşe yeni giren bir çalışan, işyerine başlar başlamaz, önünde yükselme olanağının bulunmadığı ve ücretinin yükselmeyeceği duygusuna kapılması halinde fazla çaba göstermesinin gereksiz olduğuna inanıp işe karşı olumsuz bir tutum takınabilmektedir. Bu durumda tatminsizlik ve şikayetler kaçınılmaz olmaktadır (Eren, 2004:248).

#### **1.3.2.4. Çalışma Arkadaşları**

İş tatmini, işte kazanılan maddi çıkarların yanında, işgörenin birlikte çalışmaktan keyif aldığı mesai arkadaşları ve birlikte bir iş meydana getirmenin verdiği huzur ile de ilişkili olmaktadır (Kaya, 2013:18). Çalışma arkadaşları, bireyin iş tatmini arttıran önemli unsurlardan biridir. İşgörenlerin yalnız başlarına kendilerini sosyal yalnızlığa itmesi halinde yaptıkları işleri sevmemeleri kaçınılmazdır. Bu sebeple çalışma arkadaşlarıyla iletişim içine girmeyen işgörenlerin iş tatminsizliği artmaktadır. Takım üyelerinin aynı değer ve tutumlara sahip oldukları durumlarda ise iş tatmini daha fazla artmaktadır. Etrafında aynı tutuma sahip kişilerin bulunması çalışma hayatındaki sürtüşmeleri azaltmaktadır. Yani takım üyelerince kabul görmek, iş doyumunu artırmaktadır (Türk, 2007:77).

İşin çok tekrarlı ve can sıkıcı hale geldiği durumlarda, çalışma arkadaşları ile kurulmuş olan olumlu ilişkiler, işten soğumamanın en önemli araçlarından biri olmaktadır (Gündoğan, 2010:25). Çalışanlar, çalışma arkadaşlarıyla bir arada bulunmaktan hoşlanıyorsa, işin gerektirdiği karşılıklı ilişkilerde uyum, yardımlaşma, dayanışma gibi olumlu özellikler varsa iş tatmini düzeyi yükselmektedir (iktisadi.org).

#### **1.3.2.5. Yönetim Biçimi**

Yönetimin işgören ilişkilerini desteklemesi veya katkı sağlaması bireylerin iş tatmininin artmasını sağlamaktadır. Yine, işgörenlerin kararlara katılarak yönetimde söz sahibi olmaları iş doyumunu artırmaktadır (Türk, 2007:79). Çalışanların işyerindeki tatmininde etkili bir unsur da yöneticilerle çalışanın arasındaki ilişki olmaktadır. Çalışanı ile mesafeli diyalog kuran yönetici, içine kapanık çalışanı anlamakta zorluk çekecek, çalışanın da gerektiğinde yöneticisine ulaşması mümkün olmayacaktır. Gerek otoriter yaklaşım, gerekse mesafeli yaklaşım, çalışanı yöneticisinden uzaklaştıracaktır. Yöneticinin tutum ve davranışlarının sürekli değişmemesi gerekmektedir. Sürekli değişen yapıya sahip olan

yöneticiyle çalışanlar iletişim kurmakta zorluk çekmektedirler (Keser, 2015:97).

Yöneticiler, çalışanların işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir etkidir. Araştırmalar, ücret ve ödemelerin yetersiz olduğu iş yerlerinde, yöneticinin ve de yönetim biçiminin iyi olmasının çalışanların iş tatminini artırdığını göstermektedir (Gündoğan 2010:23).

Amirlerin çalışanları tarafından adil olarak algılanması, tüm çalışanlarla ilişkilerini aynı dostluk mesafesinde tutması, hata ve noksanlıkları, çalışanlardan beklentilerini yapıcı bir şekilde dile getirmesi, çalışanların öneri ve fikirlerine açık olması, eleştirilerinde iyi bir üslup kullanması, yönetici-işgören ilişkilerinin iyi olması için dikkat edilmesi gereken unsurlar arasında yer almaktadır (Sürek, 2007: 64). Bir işyerinde yönetimin, personeli diktatör bir şekilde yönetmesi, çalışanın işinden tatmin olmasını engelleyen önemli faktörlerdendir. Dolayısıyla iş yerinin yönetim tarzı da iş tatminini etkilemektedir (Koçoğlu 2015:20).

#### **1.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

Bireyin iş tatminsizliğinin, birey ve örgüt açısından olumsuz sonuçları söz konusu olmaktadır. Bireysel sonuçları, bireyin performansının düşmesi ve yaşam tatmininin olumsuz etkilenmesi iken, örgütsel sonuçları ise; işgücü devir oranının yükselmesi ve işte devamsızlığın artmasıdır (Keser, 2015:98). Takip eden başlıklarda bu sonuçlar irdelenmektedir.

##### **1.4.1. Bireysel Sonuçlar**

Kişinin iş doyumsuzluğu varsa, işten kaçmak istemektedir. Ancak bu durum ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Ekonomisi bozuk olan bir ülkede, işgören işinden memnun olmasa da, işsiz kalma korkusuyla çalışmaya devam etmektedir. İşgörenin iş tatmini sağlanmadığı zaman davranış bozuklukları, psikolojik rahatsızlıklar oluşabilmektedir (Türk, 2007:101).

##### **1.4.1.1. Yabancılaşma**

Yabancılaşma; çalışanından yöneticisine, çalışma koşullarından teknolojik koşullara bağlı olarak önce toplum genelinde daha çok da bireyleri etkileyen sosyal ve psikolojik

bir kavramdır. Bireyin üyesi olduğu toplumdaki uzaklaştırılmış, o topluma ve kültüre düşman olan, reddeden kişide meydana gelen davranışlardır (Kirel, 2013:156).

Tatminsiz çalışma şartları ve çevresi, çalışanların kendi iş yerlerine yabancılaşmalarına neden olmaktadır. Kendi iş yerlerine yabancılaşan çalışanlar sadece maddi gelir için çalışan bireyler olarak tatminsizliğin kısır döngüsüne girmektedirler. Çalışma şartlarının iyileştirilmesi bakımından hiçbir çaba göremeyen çalışanlar, yapmakta oldukları işlerine yalnızca yapacak daha iyi bir işe girebilme imkanları olmadığından işlerine devam eden kişiler olarak, örgüt hedeflerine ulaşılmasında yeterli çabayı göstermekten kaçınacaklardır. Örgütte yabancılaşmanın sebebi, işin aşırı bölümlenmesi ve çalışanların katkısının bütünü içerisinde çok az olmasıdır. Büyük tablodan kendi katkılarını göremeyen çalışanların iş tatmini az olmaktadır. Zira bu yöntem onların bilgi ve becerilerini kullanma imkanı vermemektedir. Ayrıca aşırı merkezi yönetim, beşeri münasebetleri en aza indirdiğinden çalışanı kendisine, diğer çalışanlara, örgüte ve işlerine karşı da ilgisizleştirerek yabancılaştırmaktadır (Karaca, 2001:82).

İşgörenin işinden soğuması, ruhsal olarak işten uzaklaşması ve kendini çekmesi durumunda yabancılaşma durumu gerçekleşir. Örgüte yabancılaşan personel, işine devam etse de kendisini organizasyonun bir parçası olarak görememektedir. Örgütçe kendisine verilen örgütsel veya toplumsal konum ve saygınlığı kabul etmemektedir (Koçoğlu, 2015:22).

“İş tatminsizliği” ve “işe yabancılaşma” kavramları bir kısım yazarlarca eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. İş tatmininin olduğu durumlarda yabancılaşmanın az olacağı, iş tatminsizliğinin ise işe yabancılaşma ile paralel olduğu şeklinde görüşler ortaya atılmaktadır. Ayrıca her iki değişkeni, başarı, işten ayrılma, devamsızlık, geri çekilme gibi davranışlarını açıklayan ara değişkenler olarak düşünmek mümkündür (Kaya, 2013:42-43).

#### **1.4.1.2. Stres**

Stres, “bireyin kendisini huzursuz ya da baskı altında hissetmesi halinde vereceği fiziki, zihni, duygusal ve davranışsal tepkilerin bütünüdür.” şeklinde tanımlanmaktadır (istanbulhospital.com.tr). Stres, kişinin çevreyle uyumunu bozar ve kapasitesini zorlar (sağlık.net).

İş stresi, olumlu veya olumsuz olabilir ve çoğu bireyler için kaçınılmazdır. İş ortamında her birey korku, kaygı, mutluluk, heyecan, sıkıntı ve depresyon gibi birçok tepkiye sahip olabilmektedir. Stres, bireysel performans ve verimliliği etkilemektedir. Stresle performans arasındaki ilişki, normal dağılım eğrisi oluşturmaktadır. Bireyler, en iyi performansı “orta” düzeyde stres altında göstermektedirler (Aksu, 1998:9).

Stres, örgüt yönetiminin doğal bir sonucudur. İşgörenlerin stresi tümüyle ortadan kaldırılamaz, ancak zararları azaltılabilir. Bunun için de stresin iyi yönetilmesi gerekmektedir (Aksu, 1998:9).

İş stresi, kişilerin ve işlerin ilişkilerinden doğan ve insanı normal fonksiyonlarından alıkoyan değişiklikler getirdiği bir durumu ifade etmektedir. Bu bakımdan örgüt yapısına bağlı olarak gelişen stres çalışanın tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Şen, 2008:36). Stresin fazla olduğu iş ortamlarında, çalışanlarda psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun neticesinde bir takım fiziki ve zihni davranış bozuklukları oluşmaktadır (Gündoğan, 2010:51).

Stresle ilgili pek çok araştırmalar yaparak stresi kuramsal açıdan tanımlayan Hans Selye stresi “bünyenin baskı ve isteklere karşı gösterdiği belirgin olmayan tepki” olarak tanımlamıştır. İnsan doğası, olumluda olsa, olumsuzda olsa mutlaka dış isteklere karşı biyokimyasal bir tepki verir; stresin kaynağı değişebilir, ama kaynağa verilen biyolojik tepki her zaman aynı olmaktadır (Kırel, 2013:145).

#### **1.4.1.3. Sağlık Sorunları**

Kökene psikolojik olan fiziksel rahatsızlıklar konusunda yapılmış araştırmalarda, iş tatminsizliğinin nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, aşırı terleme, iştahsızlık, hazımsızlık sorunları ve mide bulantısı gibi fiziksel belirtilerle ilgili olduğu belirtilmektedir. Fiziksel ve tutumsal değişkenlerin yaşam süresinin uzunluğu ve iş tatminsizliğiyle ilişkili olabileceği, iş tatminsizliğinin insan sağlığı ve de yaşam süresinin uzunluğu için tehlike oluşturduğu ifade edilmektedir (Türk, 2007:97).

İş tatminsizliğiyle ruh sağlığının bozulması arasında aynı yönlü yüksek bir ilişki bulunmuştur. Tatminsizlik çalışandan çalışana, farklı düzeylerde kaygı yaratabilmektedir. Kaygının sürekli olması durumunda çalışanın ruh sağlığı bozulabilmektedir (Gündoğan, 2010:50).

Türk (2007:97)'e göre, yapılan birçok araştırma, kaygı, korku ve gerilimin kişiler arası ilişkilerin yarattığı rahatsızlıkların ve iş tatmini eksikliğinin yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

#### **1.4.2. Örgütsel Sonuçlar**

İş tatminsizliği bireysel sonuçların yanısıra, örgütler için de önemli sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçların en başında çalışan devir hızı ile personelin devamsızlık ve işe geç gelme eğilimleri gelmektedir.

##### **1.4.2.1. Çalışan Devir Hızı**

Nitelikli, yetenekli ve bilgili insanların işten ayrılıp başka bir işletmede çalışmaya başlaması günümüzde işletmelerin en önemli sorunlarından birisi haline gelmiştir. İşgören devri çalışanların bir işletmede çalıştıktan sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını ifade etmektedir. Bir örgütün belirli zaman süresi içinde işten ayrılan personel sayısının toplam personel sayısına oranı işgören devrini göstermektedir. İş tatminsizliği ile işgören devri arasında doğru bir orantı bulunmaktadır. İşinden tatmin olmayan çalışanlar, işgücü devrine neden olabilmektedirler (Koçoğlu 2015:22).

Bir örgütte işgücü devir hızı çok yüksek düzeyde ise bu örgütte çalışanların tatmin düzeylerinin düşük olduğu akla gelmektedir. İş tatminsizliğinin en önemli sonuçlarından birisinin bireyin işini bırakması olduğu birçok araştırma bulgusunun ortak sonucudur. İş tatmini yüksek olan çalışanların, işlerini bırakma eğilimlerinin düşük olduğu bilinen bir gerçektir. Tatminsizliğin yüksek olması durumunda ise işi bırakma eğilimi ağırlık kazanmaktadır (Keser 2015:99).

Çalışanlar örgüte sundukları hizmete karşılık, örgütten belediklerinin karşılandığını görmek isterler (Çulpan 1978:17). İşini sevmeyen bir kişinin işten uzaklaşmayı istemesi kaçınılmazdır. İşten ayrılmalar, rutin çalışmaları aksatabilmekte, geride kalan çalışanların motivasyonunu azaltmakta ve yeni işgören bulunması, eğitimlerinin verilmesi gibi maliyet sorunları yaratmaktadır. Araştırmalar, kişinin işinden duyduğu tatminin düşük olması halinde, işten ayrılma eğiliminin yüksek olacağını göstermektedir (Türk, 2007:98).

#### **1.4.2.2. Devamsızlık ve İşe Geç Gelme**

Devamsızlık, yıllık ücretli izinler ve diğer yasal izinler haricinde, işe gelmesi planlanmış bir işgörenin işinin başına gelmemesidir (Şen, 2008:33). İşte doyumsuzluk ya da iş tatminsizliği olduğunda işe devamda azalmalar olmaktadır. İş doyumu düşük olan çalışanların psikolojik hastalıklar bahanesiyle iş görmezlik raporları almaları, rahatsızlık ya da özel sebeplerle art arda izin almaları ya da işe geç gelmeleri sık rastlanan bir durumdur. İşe geç gelmenin önüne geçebilmenin en iyi yollarından biri işgörenlerin beklentilerine uygun, tatmin edici bir çalışma ortamı yaratılmasıdır (Türk, 2007:98).

İşe devamsızlık ve işten ayrılma eğilimi kavramlarına “işten geri çekilme” (job withdrawal) de denmektedir. Herhangi bir iş gününde, bazı kişiler işe gecikebilir, bazıları tam bir işgünü tamamlamayabilir ya da düzenli olarak işten uzaklaşma yollarını arayabilir. İşten geri çekilme davranışı, olması gerektiği zamanda, çalışanın işyerinde bulunmaması ya da işten ayrılmış olması durumlarını içermektedir. Pek çok araştırmacı, işten geri çekilme davranışı olarak, işe devamsızlık ve işten ayrılma eğiliminin, işyerinde tatmin düşüklüğü sonrasında görülen alternatif bir yaklaşım olduğu konusunda hemfikirdir. İş tatmini ile işe devamsızlık arasında ters yönlü bir ilişki söz konusudur. Çalışanın işinde tatminsizlik yaşadığı durumlarda, işe geç kalma ve işten kaçma davranışı gösterdiği de bilinmektedir. Bireyin amacı, işte geçen süresini mümkün olduğunca azaltmaya çalışmaktır (Keser, 2015:100).

#### **1.5. Sivil Toplum ve Sivil Toplum Kuruluşları**

Tezin uygulama bölümünde sivil toplum kuruluşları üzerine bir araştırma yapılacağı için bu bölümde “sivil toplum” ve “sivil toplum kuruluşu” kavramları incelenmektedir.

##### **1.5.1. Sivil Toplum**

Sivil toplum kavramının kullanılışı Antik Yunan’a kadar uzanmakta ve ilk kez Aristo ile karşımıza çıkmaktadır. Aristo’ya göre sivil toplum, yurttaşların, kentlilerin yani; sivil olan ve siyasi olan ayrımın henüz yapılmadığı bir anlayışa dayanmaktadır. Bu anlayışta sivil toplum, hak ile haksızlığın ayrıldığı bir düzendir ve Aristo’nun insanlar için en uygun yönetim biçimi olarak gördüğü düzendir (Yüksel ve Sezgin, 2012:3).

Günümüz çağdaş toplumlarını geçmiş toplumlardan ayıran özelliklerin başında, kendi haklarını savunabilmek üzere devletten bağımsız özerk bir çerçevede örgütlenebilme hakkının birey ve gruplara verilmiş olması gelmektedir (Özmutaf, 2007:50).

Sivil toplum teriminin bugünkü modern anlayışa kavuşmasında belirli bir tarihsel ve felsefi arka plan etkili olmuştur. Söz konusu aşamaların belirtilmesiyle sivil toplumun sosyal, siyasi ve iktisadi gelişmelere koşut bir içeriğe büründüğü görülmektedir. Özellikle Batı Avrupa'nın sosyo-ekonomik ve politik varyantlarında meydana gelen evrimler, sivil toplumun modern bir kategoriye kavuşmasında en etkili gerçekliktir (Özet, 2007:4).

Genel hatlarıyla, "sivil yönetimin hâkim olduğu toplum" olarak tanımlanabilen sivil toplum, bir başka ifade ile "birimi yurttaş olan toplum türü, yurttaşlık düzeni" dir (Talas, 2011:390). Sivil toplum, bireylerin kendi arzularıyla oluşturdukları ortak yaşam alanını ifade etmektedir (Talas, 2011:389).

Sivil toplum, devletin hüküm ve tasarrufu altında olmayan ve mali gücünü devlet bütçesinden değil kendi üyelerinden ve halktan alan, genel olarak devletin çeşitli nedenlerle görevini tam olarak yerine getiremediği eğitim, sağlık, sosyal alanlar gibi alanlarda faaliyet gösteren ve hükümetler üzerinde amaçları doğrultusunda baskı grubu oluşturan kişi toplulukları (dernek, parti, sendika vs.) ve mal topluluklarıdır (vakıflar) (Çetinkaya, 2008:4).

Sivil toplum kavramı, literatürde ağırlıklı olarak, devlet-toplum ilişkilerinin demokratikleşme, kolektiviteden bireyciliğe, kapalı ekonomiden serbest piyasa modeline ve çoğulculuğa evriminde merkezi konumu teşkil etmektedir. Özellikle, politik toplumu teşkil eden devletten bağımsızlığın altının çizilmesi, kavrama ilişkin tanımlamalarda ağır basmaktadır (Özet, 2007:4).

### **1.5.2. Sivil Toplum Kuruluşları**

Sivil toplum kuruluşları (STK) toplumun yararı için çalışan ve bu yönde kamuoyu oluşturan, kar amacı gütmeyen, problemlerin çözümüne katkı sağlayan, çoğulcu ve katılımcı kültürü geliştiren, demokratik bir işleyişe sahip, bürokratik donanımdan uzak ve gönüllü olarak bir araya gelen paydaşlardan oluşan örgütlenmeler olarak tanımlanabilmektedir (iktisadi.org).

Çağdaş anlamda ve uluslararası boyutta STK'ların faaliyetlerinin iki yüzyıl öncesinde köleliğe karşı açılan savaşla (The Anti-Slavery Society, 1839) ya da uluslararası Kızıl Haç Örgütü'nün (International Red Cross, 1864) faaliyetleriyle başladığı kabul edilmektedir. Osmanlı ve onun müttefiki Fransa, İngiltere ile Rusya arasındaki Kırım Savaşı'nda, Florence Nightingale'in hemşire ekiplerini örgütlemesi önem arz etmektedir. İlerleyen süreçte 1874'e kadar 32 uluslararası STK varken, 1914'de bu rakam 1083'e ulaşmıştır. Bu gelişmeler 1919'da kurulan Uluslararası Kızılhaç ve Kızılay Dernekleri Federasyonu'nun temelini atmıştır (Özmutaf, 2007:54).

STK'ların, dünya çapında ve çok yönlü olarak yaygınlığı onun farklı isimlerle anılmasına yol açmıştır. Bu nedenle, STK'nın isimsel orijini de önem arz etmektedir. Türkiye'de, hükümet ya da devlet dışında özerk bir örgütlenmeyi belirtmek üzere yaygın olarak "Sivil Toplum Kuruluşları (Civil Society Organizations, CSOs) ya da "STK" şeklinde kullanımı görülmektedir. Batı kaynaklarında STK'lar farklı ülkeler tarafından farklı şekillerde ortaya konulmaktadır. Dünyada, STK ismiyle ilgili genel olarak iki tür kullanım bulunmaktadır. Birincisi Amerika ve Japonya tarafından tercih edilen "Kar Amacı Gütmeyen Örgütler (Non Profit Organizations, NPOs)", ikincisi ise, Avrupa ve diğer dünya ülkelerinde kullanılan versiyon olan "Hükümet/Devlet Dışı Örgütler (Non-Governmental Organizations, NGOs)" olarak öne çıkmaktadır. STK'ların uluslararası boyutuna ise NGOs'a benzer şekilde, "International Non-Governmental Organizations, INGOs" ismi verilmektedir (Özmutaf, 2007:56).

Sivil toplum kuruluşları, küreselleşme çağının politika oluşturan aktörlerinden biridir. Bu önemi özellikle, toplumları yönlendirme konusunda önemli aktörlerden olmasından kaynaklanmaktadır. Bu kadar önemli olan bu kuruluşlar için kavramsal ve tarihsel çerçeveli bir bakışla hazırlanmış çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Sivil toplum kuruluşlarına kısaca STK adı verilmektedir. Türkçe' de STK olarak kısaltılan bu kavram, İngilizce non governmental organizations (NGOs)'daki anlamıyla katılım ya da temsilen hükümete dahil olmayan doğal ve yasal şahıslar tarafından yaratılan hükümet dışı örgütler olarak ifade edilebilmektedir. Ancak, ABD'de STK, gönüllü kamu örgütleri (public voluntary organizations) şeklinde adlandırılmaktadır (Talas, 2011:391).

Günümüzde, STK'ların önemi o kadar artmıştır ki New York Times, STK'ları "ikinci süper güç" olarak tanımlamaktadır (Özmutaf, 2007:54). 1980'li yıllarla birlikte, sivil



toplum alanının büyümesine yol açan gelişmelerin etkisi, 1990'lı yıllar boyunca ivme kazanarak devam etmiş ve günümüze kadar gelmiştir. Dolayısıyla, 1995 yılında dernek kurma özgürlüğünü düzenleyen Anayasa'nın 33. maddesinde yapılan değişiklik, 1990'ların ortasında başlayan demokratikleşme yolundaki dönüşümün bir parçası olmuştur. Benzer şekilde, 1996 yılında Türkiye'de gerçekleşen ve sivil toplumun dünya çapında artan önemine dikkat çeken, STK'ları ve diğer paydaşları, küresel sivil toplum hareketine katılmaya ve sosyal adalet, sürdürülebilir kalkınma alanlarında oluşturmalarına yol açan Habitat II İnsan Yerleşimleri Konferansı'da bu döneme ait önemli gelişmelerden biri sayılabilmektedir (Yüksel ve Sezgin, 2012:23).

Bunu takiben 1999 senesinde yaşanan Marmara depremi 20.000'den fazla insanın ölümüne sebep olmuş ve bölgeyi büyük yıkıntıya uğratmıştır. Bu felaket karşısında STK'lar halktan gerek gönüllülük gerekse bağışlar bağlamında epeyce destek toplamış ve acil toplumsal ihtiyaçların karşılanmasında çok etkin oldukları ortaya koyulmuştur. Bir diğer önemli dönüm noktası 2001 yılında Türkiye'nin Avrupa Birliği üyelik süreci çerçevesinde kabul edilen Kopenhag Kriterleri olmuş ve devleti Avrupa Birliği'nin demokratik değer ve uygulamalarını benimseyecek politik iradeyi gösterme mecburiyetinde bırakmıştır. Kopenhag Kriterleri beraberinde önemli reformları getirmiş, sivil toplum özellikle hak ve özgürlükler temelinde etkilenmiştir. Bu reformlar ülkede örgütlenme özgürlüğü ve medeni haklar üzerinde 1980 yılından beri süregelen kısıtlamaları da önemli ölçüde kaldırmış ve sivil toplum faaliyetlerinin icrası için daha elverişli bir alan oluşturulmasını sağlamıştır. Bunlarla birlikte, merkezi ve yerel seviyelerde insan haklarından, sosyal politikalara kadar önemi yüksek konularda diyalogo teşvik eden yasal düzenlemelere gidilmiştir (TÜSEV, 2006:14).

Dönemin İçişleri Bakanı Muammer GÜLER, "Sivil toplumun gelişmesi ve güçlenmesi adına son yıllarda kayda değer gelişmeler yaşanmış, yeni toplumsal ve siyasi eğilimler ile Avrupa Birliği müktesebatına uyum çerçevesinde çok önemli yasal ve idari adımlar atılmış, düzenlemeler yapılmıştır. Yapılan değişikliklerin en önemlilerinden biri, derneklere ilişkin iş ve işlemlerin yürütülmesi ile yardım toplama işlemlerinin takip edilmesi görevlerinin, güvenlik birimlerinden alınarak 31.07.2013 tarihinde İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunda yapılan düzenleme ile, ana hizmet birimi olarak kurulan, Dernekler Dairesi Başkanlığı'na verilmesidir." ifadesi ile sivil

toplum kuruluşlarının ülkemizdeki önemini özetlemiştir (Dernekler Dairesi Başkanlığı, 2013:5).

Yine, dönemin İçişleri Bakanı Efkân ALA; “ Sivil toplum kuruluşları, sivil toplumun, katılımcılığın, çoğulculuk ve demokrasinin vazgeçilmez unsurları ve toplumun dinamik ve toplumsal duyarlılıklarını dile getiren kuruluşlardır. Bu sebeple ülkemizde sivil toplum kuruluşlarının gelişmesi ve güçlenmesi hedef alınarak bugüne kadar birçok yasal ve idari adımlar atılmış ve düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Böylelikle sivil toplum kuruluşlarının teşkilatlanmaları, ulusal ve uluslararası faaliyetler dahil her türlü işlemleri kolaylaştırılmış, sivil toplumu güçlendirecek temel hak ve özgürlüklerin alanı genişletilmiştir. Bu durum, sivil toplum kuruluşlarının sayılarının ve faaliyetlerinin artmasına imkan sağlamıştır. Bu çerçevede gerçekleştirilen yasal düzenlemelerin en önemlilerinden biri, derneklere ilişkin iş ve işlemlerin yürütülmesi ile yardım toplama işlemlerinin izlenmesi görevlerinin emniyet birimlerinden alınarak, 31.07.2013 tarihinde İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunda yapılan düzenleme ile ana hizmet birimi olarak kurulan, Dernekler Dairesi Başkanlığı'na verilmesi olmuştur.” ifadesi ile sivil toplum kuruluşlarının ülkemizdeki yeri ve önemini gözler önüne sermektedir (Türk İdari Araştırmalar Vakfı, 2014: III).

Sonuç olarak, siyasal ve toplumsal anlamda çok önemli işlevleri olan sivil toplum kuruluşları, toplumda demokrasi kültürünün ve bilincinin yerleşmesinde çok önemli rol oynamaktadır. Demokrasinin gelişmesine paralel olarak sivil toplum kuruluşları da gelişmekte ve sivil toplum kuruluşlarının gelişip güçlenmesi demokrasiyi sağlamlaştırmaktadır. Çok değişik alanlarda faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının gelişmesi ve güçlenmesi için sivilleşmenin önü açılmalı, sivil toplum tarafından dile getirilen sosyal problemlere duyarlı olunmalı ve sivil toplum kuruluşların topluma yararlı faaliyetleri desteklenmelidir. Görünen şudur ki; önümüzdeki dönemde sivil toplum kuruluşlarının yıldızı daha da parlayacak ve sivil toplum kuruluşları, toplumsal sorunlara çözüm bulmada ve siyasal iktidarı etkilemede önemli aktörler olacaktır (Özalp, A. 2008:98).

### 1.5.3. Sivil Toplum Kuruluşlarının Türleri

Çetinkaya (2008:7)'ya göre; hukukumuzda sivil toplum kuruluşları farklı kanunlarda ve farklı şekillerde düzenlenmiştir. Türk tarihinde sivil toplum kuruluşu niteliğinde olan örgütlenme biçimleri beş kategoride ele alınabilmektedir:

1. Cemaatler-Milletler
2. Dernekler
3. Sendikalar
4. Vakıflar
5. Mesleki örgütlenmeler:
  - a. Ticaret ve Sanayi odaları
  - b. Esnaf Örgütleri
  - c. Barolar
  - d. Mühendis ve Mimar Odaları
  - e. Ziraat Odaları
  - f. Etibba Odaları
  - g. d. Basın Birliği - Basın Odaları

Yukarıdaki örgütlenme biçimlerinin her biri sivil toplumun bir parçası olmakla birlikte bir takım uzantıları da siyasi alandadır (Çetinkaya, 2008:7). Yine Çetinkaya (2008: 69-70)'ya göre; STK Türkiye'de örgütlenme biçimleri olan dernek ve vakıfların ötesinde bazı farklılıklarına göre de sınıflandırılabilir:

1. Amatör STK-Bürokratik STK: Üretim çevresi ücretli personelden oluşan, yönetim kurulları bile maaşlı personel gibi çalışan demokratik süreçlerin daha yavaş işlediği STK bürokratik, bunun aksi niteliği gösterenler ise amatördür.
2. Ortaklığa Dayalı STK-Kuruculara Dayalı STK: Üyelik ve Genel Kurul esasına dayanan STK ortağa dayalı; bir kurucular kurulunca amaçları belirlenen ve mali kaynaklarla desteklenen STK ise kuruculara dayalıdır.
3. Dışa Açık-Dışa Açık Olmayan STK: Dışa açık olmayan kuruluşlarda dış çevrenin desteği olmadan amaçlarını gerçekleştirecek faaliyetler gösterilir. Dışa dönük kuruluşlarda ise yakın ve uzak çevrenin desteği ile yürütülen bir etkinlik vardır; süreli yayınlar, aidatlar ve etkinlik gelirleri ile masraflar karşılanır.

4. Kendine Hizmet Eden STK-Başkalarına Hizmet Eden STK: Kendine hizmet edenler sadece üyelerine, başkalarına hizmet edenler toplumsal amaçlı olarak çeşitli kesimlere hizmet ulaştırırlar.
5. Kapalı İletişim STK- Aktivist STK: Birinci grup kermes, balo gibi kendi üyelerinin iletişimi ile sınırlı kalırken, ikinci grup STK siyasal düşünce ve meslek kuruluşları gibi toplumsal amaçlara yönelirler.
6. Proje STK-Projesiz STK: Birinci grup belli bir misyon sahibi, belirlenmiş bir alanda sürekli proje üreten kuruluşlardır. Gelirini de buradan elde eder. Oysa ikinci grup daha genel bir alanda ve pek çok tür etkinliği yapabilen STK'dır.

Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi (European Economic and Social Committee, EESC) tarafından STK “toplumun yararı amacıyla sorumluluk üstlenerek, resmi merciler ile yurttaşların arasında aracı işlevi gören örgütsel yapılanmalar” şeklinde tanımlanmaktadır. STK’lar bu tanımlama kapsamında, ticaret ve sanayi odaları, esnaf odaları, dernek, vakıf, sendika, platform, kulüpler, kültür ve sanat evleri, siyasi partiler, öğrenci toplulukları hatta resmi bir kişiliği olmasa da belirli bir çağdaş amaca hizmet eğiliminde olan ve bireylerin fikirlerini hür ve yasal bir şekilde tartışabildikleri geçici topluluklar olarak da değerlendirilebilmektedir (Özmutaf ve Kayalar, 2008:568).

STK’ların öne çıkan kuruluş amaçları arasında, “kültür, sanat, din, politika, sağlık, sosyal hizmet, çevrecilik, eğitim, ekonomik temel, dayanışma, bilimsellik, spor ve hobi, kadın ve çocuk, konut, iletişim (basın, halkla ilişkiler, reklamcılık vb.)” belirtilebilmektedir (Gönen, 1998: 28-29). Çağdaş bir yaklaşımla STK’lar, devletin yetersiz kaldığı konu ve alanlarda toplumun ihtiyacı olan hizmetleri gerçekleştirebilmektedir. Bu ise sosyal devletin kıt kaynaklarını daha rasyonel kullanmasına yol açabilmektedir (Özmutaf ve Kayalar, 2008: 568).

Özmutaf (2007: 58-66)’a göre ise; STK’lar aşağıdaki gibi kategorize edilebilmektedir:

1. Gönüllülük temelinde yapılanmalar:
  - a. Dernekler
  - b. Vakıflar
  - c. Diğer Gönüllü Gruplar (öğrenci birlikleri gibi)

## 2. Kamu Kurumu Temelinde Yapılanmalar:

- a. Sendikalar ve Konfederasyonlar
- b. Odalar ve Borsalar
- c. Diğerleri (kooperatifler ve yardımlaşma sandıkları, siyasi partiler, spor kulüpleri gibi)

STK kavramı, gerek batı dünyasında, gerek ülkemizde sınırları kesin olarak çizilebilmiş bir kavram değildir. Bununla birlikte Avrupa Birliği, STK'lar konusundaki temel tanımlamaları oluşturmuş ve bu bölümün alt başlıklarında sıralanan kuruluşları STK kavramı kapsamına almıştır. Avrupa Birliğinin anlayışına göre STK'lar, örgütlenmiş yurttaşların, yaşadıkları ülkenin toplumsal ve ekonomik kalkınmaya, sivil toplum düzenine doğrudan katkı sağlayarak, katılımı temel alan demokrasinin oluşturularak sürdürülebilmesi açısından yaşamsal roller üstlenmektedir. Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi (EESC), toplum yararını gözetip, sorumluluk üstlenerek, resmi merciler ile yurttaşlar arasında aracı işlevi gören tüm örgütsel yapılanmaları STK olarak kabul etmektedir. Bu tanım özellikle, örgütlenmiş bir sivil toplumun ve yönetişimin temel unsuru konumundaki bütün ekonomik, toplumsal ve mesleki kuruluşları kapsamaktadır (STGP, 2004:10-11).

**Vakıflar:** Ülkemizde yaklaşık 5.000 vakıf bulunmaktadır. Türk Medeni Kanunu'nun tanımına göre: "Vakıflar, gerçek veya tüzel kişilerin yeterli mal ve hakları belirli ve sürekli bir amaca özgülemeleriyle oluşan tüzel kişiliğe sahip mal topluluklarıdır. Bir malvarlığının bütünü veya gerçekleşmiş ya da gerçekleşeceği anlaşılan her türlü geliri veya ekonomik değeri olan haklar vakfedilebilir. Vakıflarda üyelik olmaz. Cumhuriyetin Anayasa ile belirlenen niteliklerine ve Anayasanın temel ilkelerine, hukuka, ahlaka, milli birliğe ve milli menfaatlere aykırı veya belli bir ırk ya da cemaat mensuplarını desteklemek amacıyla vakıf kurulamaz" (Medeni Kanun, madde 101) (STGP 2004:12).

**Meslek Odaları:** Meslek odaları, belli bir mesleğe mensup olan kişilerin müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleklerinin menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlayarak, mensuplarının birbirleri ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlük ve güveni sağlamak, mesleki disiplin ve meslek ahlakını geliştirmek için gerekli teşebbüs ve faaliyetlerde bulunan kuruluşlardır. Meslek odaları ve odalar Türkiye'de sivil toplumun gelişmesinde önemli rol oynayan kuruluşlardır (STGP, 2004:12-13).

**Sendikalar ve Konfederasyonlar:** Sendikalar, işçi veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, hak ve ortak ekonomik çıkarlarının korunması ve geliştirilmesi için kurdukları, tüzel kişiliğe sahip kuruluşlardır. İşçi sendikaları, iş kolu esasına göre bir iş kolunda ve Türkiye çapında faaliyette bulunmak amacı ile bu iş kolundaki işletmelerde çalışan işçiler tarafından kurulmaktadır. Konfederasyon ise değişik iş kollarında en az beş sendikanın bir araya gelerek oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip üst kuruluşlardır (STGP, 2004:13).

**Yerel Birlik ve Kooperatifler:** 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'ndaki kooperatif tanımı şöyledir: "Tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek ve geçimlerine ait ihtiyaçlarını karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve kamu tüzel kişileri ile özel idareler, belediyeler, köyler, cemiyetler ve dernekler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli teşekküllere kooperatif denir." Avrupa Birliği tanımlarına göre bu grupta, büyük kentler dışında bulunan, köy, kasaba, belde ya da ilçe gibi küçük ölçekli yerleşimlerde kurulan ekonomik ve toplumsal dayanışma amaçlı kuruluşlar bulunmaktadır. Bu kuruluşlar üyelik esasına göre kurulur (örneğin bir bölgedeki tarım üreticileri ya da balıkçıların girişimiyle kurulan üretici birlikleri ve kooperatifler). Üyelerin hemen tamamı etkin olarak birliğin parçasıdır. Örgütlenme yoluyla, emeğin daha iyi değerlendirilmesi hedeflenmektedir. Kurtuluş Köyü Balıkçılık Kooperatifi ya da Fındık Tarım Satış Kooperatifleri Birliği (Fiskobirlik) kooperatif örnekleridir. Kooperatifler temel olarak kar amaçlı kuruluşlardır, ancak STK işlevini kooperatif tüzel kişiliği altında sürdüren yapılanmalar da bulunmaktadır. Kısaca Anakültür olarak bilinen, Anakültür Bilimsel ve Kültürel Araştırmalar Yayıncılık ve Üretim Kooperatifi, böyle bir yapılanmaya iyi bir örnektir (STGP, 2004:13-14).

**Yurttaş Girişimleri:** Özellikle 1990'ların ortalarından başlayarak STK kavramı kapsamına giren yeni toplumsal oluşumlar giderek yaygınlaşmaktadır. Platform, sivil girişim, sivil inisiyatif, koza, yurttaş hareketi gibi isimlerle ortaya çıkan bu girişimler, yasal mevzuat kapsamında bulunmamakta, tüzel kişiliğe sahip olmadıkları için resmi makamlar tarafından muhatap kabul edilmemektedir. Bununla birlikte, bu tür girişimler giderek yayılmakta ve etkin bir biçimde çalışabilmekte, resmi makamlara karşı seslerini duyurabilmektedir (STGP, 2004:14).

**Diğer Gruplar:** Avrupa Birliği Sivil Toplum Veri Tabanı (CONECCS) ise yukarıda sayılanlara ek olarak siyasi partilerin dışında şu oluşumları da STK kapsamına almaktadır: Ticaret birlikleri, işveren kuruluşları, profesyonel federasyonlar, hizmet ve üretim birlikleri, yerel yönetim kurumlarının bir araya gelerek kurdukları örgütler, politik ilgi grupları, dinsel ilgi grupları, öğrenci birlikleri (STGP, 2004:14).

Yukarıdaki kullanımlar dışında STK'ya sektörel bakış açısıyla “Üçüncü Sektör” (birinci sektör devlet/kamu sektörü, ikinci sektör özel sektör) kullanımı da yer almaktadır. Bu bağlamda “Karsız Sektör (Non Profit Sector)” kullanımı da yer alabilmektedir. Ayrıca, sosyal bir hareket bağlamında STK'lar için, “sosyal hareketler (social movements, SMOs) ve uluslararası (ya da üstü) sosyal hareketler (international social movements, ISMOs) ifadeleri de kullanılabilir (Özmutaf, 2007:57).

#### **1.5.4. Sivil Toplum Kuruluşlarının İşlevleri ve Özellikleri**

Kavramsal olarak analizinden sonra STK'ların fonksiyonlarına bakmak gerekmektedir. Sivil toplum kuruluşlarının tespit edilmiş işlevleri şu şekilde sıralanmaktadır (Talas, 2011:392):

1. Kamuoyu oluşturarak bireylerin taleplerinin dile getirilmesine yardımcı olmak,
2. Çoğulcu toplumsal yapının oluşumunu sağlayarak piyasadaki metalaşmaya ve egemen piyasa değerlerine karşı dengeleyici bir unsur olmak,
3. Kendilerince oluşturdukları katılımcı ve çoğulcu bir kültürle beslenmiş ve yönetim deneyimi de edinmiş bireylerin yetişmesine destek olmak,
4. Yeni projeler planlamak, bu projelere kaynak bulmak, bu projeleri uygulamaya geçirmek yoluyla eğitim, sosyal refah ve istihdam konularında hükümet politikalarına paralel ya da alternatif sorumluluklar alabilmek.

Dünyada ve Türkiye’de son zamanlarda yaşanan savaş ve göç akımları, artan eşitsizlikler ve çevre tahribatları da düşünüldüğünde, bu tür karmaşık konuların çözümünde sivil toplumun üstlendiği önemli rolün giderek artacağını düşünülmektedir (Ersen, 2016).

Sivil toplum kuruluşları; farklı alan ve çevrelerde çalışan gönüllü örgütler, düşünce kuruluşları, sosyal hareketler, vatandaş inisiyatifleri, devlet dışı örgütler, sendikalar ve meslek odalarından oluşan, geniş bir yelpaze içerisinde hareket ederek önemli bir alanı temsil etmektedir. Sosyal fayda sağlama amacının yanı sıra, toplumsal gelişme ile

demokratikleşme amacıyla insan hakları, çevre, gençlik, eğitim, sağlık, engelliler, kalkınma vb. gibi farklı alanlarda çalışan farklı örgütlenme modelleri de bulunmaktadır (Ersen, 2016).

Bugün Türkiye’de yasal olarak yalnızca dernek ve vakıflar STK olarak tanımlanmaktadır. Girişim, platform, inisiyatif ve sosyal girişim gibi farklı örgütlenmeler de sivil alanda yer almalarına rağmen, bu tanıma dahil edilmemektedir. Oysa yasal tanıma dahil edilmese bile girişim ve inisiyatif gibi örgütlenmeler de sivil alanın en önemli aktörleri arasında yer almaktadır (Ersen, 2016).

Vakıflar Genel Müdürlüğü ile Dernekler Dairesi Başkanlığı’nın web sitelerinde yayınlanan istatistiklere göre, Ocak 2016’da Türkiye’de 108 bin 748 dernek ve 5 bin 14 yeni vakıf faaliyet göstermektedir. Vakıflar en fazla eğitim ve sosyal yardım, dernekler ise mesleki ve dayanışma, spor ve spor ile ilgili faaliyetler ile din hizmetlerinin geliştirilmesine yönelik alanlarda çalışmaktadır (Ersen, 2016).

STGP (2004:14-15)’ye göre; bir STK’nın, aşağıda sayılan temel nitelikleri taşıması ve birtakım davranışları benimsemeleri beklenmektedir:

1. Toplum yararını gözetmek suretiyle toplumdaki güç ile yine topluma hizmet etmek.
2. Gönüllülük esaslı olmak.
3. Varoluş nedenleri ile görev tanımlarını açık ve net yapabilmek.
4. Hedefler, programlar, etkinlik ve kaynak kullanımı konusunda toplum önünde saydam olmak.
5. Kaynaklarını, beyan edebilmek ve bu görev tanımına uygun, yüksek verim almayı gözeterek kullanmak.
6. Tüm proje ve programları, bu görev tanımına uygun olarak tasarlamak.
7. STK’nın çalışmalarına ilgi duyan bireylere ve gelen taleplere yanıt vermek.
8. Kar ve çıkar amacı gütmemek (çalışmaların sağlıklı işletilebilmesi maksadıyla kazanç sağlanabilir, ancak elde edilen kazanç yine var oluş amacı doğrultusunda kullanılır).
9. Devletten bağımsız olmak.



Bunların yanı sıra bir STK, dürüst, adil, saygılı, güvenilir, sorumluluk sahibi ve hesap verebilir olmalıdır. Bu özellikler, program yürütebilme, yönetim, personel işleri, finans yönetimi, kaynak oluşturma gibi alanlarda eşit düzeyde ahlaki ve saydamlıkla uygulanabilmelidir. STK, bağışçılara, topluma, hizmet götürdüğü kitleye, üye ve gönüllüleri ile çalışanlarına karşı sorumluluklarını belirlemeli ve uygulamalıdır (STGP 2004:14-15).

Banger (2011:5)'e göre ise; sivil toplum, toplumun devlet dışında kalan bölümüdür. Sivil toplum, merkezi otoritenin baskı ve denetiminden bağımsız, kendi başına özerk bir sürecin doğmasını; bu yolla devletin dışında ve devlete rağmen var olabilen bir yapının şekillenmesini sağlayan güçtür. Sivil toplum alanında vatandaşların yanı sıra dernekler, vakıflar, platformlar ve sosyal ağlar gibi yapılar yer almaktadır.

STK'lar vatandaşların özgürce örgütlenme hakları olduğu ilkesinden yola çıkarak kurulmaktadır. Pek çok Orta ve Doğu Avrupa ülkesi bu hakkı anayasalarında ve kanunlarında tanımaktadır. Ayrıca devletler STK'lara doğrudan ya da dolaylı mali kaynak aktarımı yaparak bu hakkı teyit ederler. Bu, çeşitli vergi ayrıcalıkları (kamu yararı statüsü) yoluyla da gerçekleştirilebilir. Bu desteğe karşılık STK'lar, kar amaçlı ve özel çıkarları kollayan faaliyetler yapmak yerine kamu yararına çalışmaktadır (TÜSEV 2007:17).

STK'ların işlevleri, insanın ekonomik ve bireysel çıkarlarını, grup çıkarlarını, sosyoekonomik tabakaların, meslek gruplarının ya da zümrelerin karlarını ve ilgilerini dile getirme, bu çıkarları doğrultusunda devlet iktidarını etkileme amaçlı faaliyetlerde bulunma olmalıdır. Zaten sivil toplum bireysel ve kısmi çıkarların, grup çıkarlarının irrasyonelliğine karşı, gönüllü bir birlikteliğin oluşturduğu ortak iyiliğin belirlenmesi ve bu ortak iyiliğin gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi yönünde ortak hareket edebilme alanı gibi temel kurucu ilkelerle belirlenen bir kavramdır. Bu kavramda devlet, rejiminin temel ilkelerini başka bir ifade ile "oyunun kurallarını" koyacak güçte olmalıdır. Devletin bu güçten yoksun olduğu durumlarda sivil toplumun gelişemediği, sivil toplumun gelişemediği ortamlarda da devletin demokratikleşmediği söylenebilir (Cıranoglu, 2011:43).

## BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılığın kavramı, önemi, sınıflandırılması, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve son olarak bağlılığın sonuçları üzerinde durulmaktadır.

### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık, kavramsal açıdan toplumun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdülerin duygusal bir anlatım şeklidir. Kölelerin efendilerine, memurların görevlerine, askerlerin yurtlarına sadakati anlamına gelen bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumudur. Bağlılığın genel tanımı ise, bir kişiye, düşünceye, kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz herhangi bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek ihtiyacında olunan bir yükümlülük durumunu anlatmaktadır (Balay, 2000:14).

Örgütsel bağlılığın örgüt bilimi açısından yaygınlaşmaya başlamasında Porter ve arkadaşlarının (1974) çalışması önemli olmuştur. Bu çalışmadan sonra kavramın personel devir hızı, işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini gibi kavramlarla ilişkilerini inceleyen birçok çalışma yapılmıştır. Kavramın ilk ortaya çıkışından itibaren hayli zaman geçmesine rağmen örgütsel bağlılık ilgi odağı olmaya devam etmektedir (Erdem, 2007:67). Örgütsel bağlılık araştırmaları, çeşitli toplumlarda kapsamlı olarak incelenmeye devam etmektedir (Engin, 2012:48).

Kavram olarak örgütsel bağlılık, günümüz yönetim kavramları arasında en çok ilgi alan kavramların başında gelmektedir. İşgörenlerin işle alakalı bir tutumu olan örgütsel bağlılık, son 50 yıldır üzerinde epeyce durulan bir kavram olduğu halde, henüz bu kavramın tanımında bir fikir birliği sağlanamamıştır. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı alanlardan gelen araştırmacıların bu kavramı kendi uzmanlık dalları temelinde değerlendirmeleridir. Bu sebeple örgütsel bağlılık literatürünün incelenmesinde, birbirinden farklı pek çok bağlılık tanımına rastlanması mümkün olmaktadır (Bayram, 2005:128). Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için beklenenden fazla çaba harcama isteği ve örgütün amaç ve değerlerine olan inancının birleşimidir (Gündoğan, 2010:67).

- Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir (Bayram, 2005:125).
- Örgütsel bağlılık, bireyin kişisel istek, değer ve amaçlarına ve onların gerçekleşmesine katkı sağlayan, örgütün hedef ve amaçlarına bağlı olma, hatta sadakat ile hizmet ederek, örgütün lehine özverili davranma, kendilerini örgüte adama tutum ve duygularıdır (Ateş, Tokmak ve Turgut, 2013:82).
- Örgütsel bağlılık, işgörenlerce örgütün hedef ve değerlerinin güçlü bir kabulü, örgüt yararına çaba sarf etmede gönüllülük ve örgüt içinde kalmak için duyulan güçlü bir arzudur (Karaca, 2001:49).
- Örgütsel bağlılık, kişinin örgütüne karşı hissettiği psikolojik bir bağlanma olup, örgüt bakış açıları ve niteliklerini benimseme, kendisine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (Keleş, 2006:45).
- Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı psikolojik yaklaşımını göstermektedir ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgütte çalışmaya devam etme kararına etki eden psikolojik durumdur (Şen, 2008:39).
- Örgütsel bağlılık, alt grup ya da bireysel çıkarlardan çok, örgüt çıkarlarına önem vererek koruma şeklinde davranma eğilimi olarak tanımlanabilmektedir (Balay, 1999:238).
- Luthans örgütsel bağlılığı, üyesi olunan örgütte, işgörenlerin varlıklarını sürdürebilmek için yoğun arzu duyması, örgüte yarar ve fayda için normalin üzerinde çaba göstererek örgütün hedef ve değerlerine inanarak kabul etmeleri şeklinde tanımlamaktadır (Şen, 2008:39).
- Grusky, örgütsel bağlılığı, kişinin çalıştığı örgüte karşı duyduğu bağlılığının gücü olarak ifade etmekte, Kiesler, Sakumura ve Salancik ise; örgütsel bağlılığı, bireylerin bağlılık durumlarının neticesinde ortaya çıkan davranışsal hareketleri olarak tanımlamaktadırlar (Engin, 2012:51).
- Ayrıca Bateman ve Strasser ise, bireyle örgüt arasındaki ilişki ve uyumun fonksiyonu şeklinde ifade ederek, örgütsel bağlılığa değişik bir açıdan bakmışlardır (Engin, 2012:51).
- Kidron'da örgütsel bağlılık kavramına farklı bir bakış açısı ile yaklaşmış, daha çekici alternatifler olması halinde dahi, örgüt üyeliğini sürdürme niyeti olarak tanımlamıştır (Kaya, 2013:52-53).

Konuyla ilgili bazı uzmanlar örgüte bağlılığı “yalnızca işverene sadık kalma değil, örgütlerin iyiliği ve başarısının devamı için örgüte mensup olan bireylerin düşüncelerini açıklayarak, çaba sarf ettikleri bir süreç” şeklinde tanımlarken, bazı araştırmacılar örgüte bağlılığı “bir örgütün kişiden beklediği normatif ve formal beklentilerinden çok, kişinin bu değer ve amaçlara yönelik davranışları” olarak tanımlanabilmektedir (Şişman,2007:89).

Örgütsel bağlılık genel bir ifadeyle işe katılım, sadakat ve örgütün değerlerine olan psikolojik bağımlılığı ifade etmektedir. Bağlılıkta üç aşamadan söz edilebilmektedir: İtaat, dâhil olma ve kimlik kazanma. Kişinin karşısındaki insanların etkilerini kendisini tanıtmaya amacı ile kabul etmekte ve de örgüte dahil olmanın gururunu duymaktadır. Neticede kişinin örgüt değerlerinin takdire değer ve kendi değerleriyle neredeyse aynı olduklarını fark etmektedir (Çetin, 2004:90).

Örgüt-işgören ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücü olarak ifade edilmektedir. Bu sebeple işgörenlerin yapılan işten ve çalışılan örgütten memnun olmasını sağlayabilmek, örgütler açısından mal ya da hizmet üretimi kadar önemli görülmektedir. Bu bakımdan, bağlılığın getireceği olumlu etkileri düşünüldüğünde örgütsel bağlılığın önemi gittikçe artmaktadır. İş performansının artırılması gibi olumlu durumların artırılması, işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi örgüt için olumsuzluk yaratabilecek durumların da azaltılmasını sağlaması sebebiyle üzerinde önemle durulması gereken bir kavram haline gelmiştir (Uygur, 2009:12-13).

Bağlılık, örgütün bazı parçalarından çok, onun geneline bağlılığı yansıtmaktadır. Ancak, son zamanlarda yapılan bazı araştırma bulguları, örgütün toplamına bağlılıktan çok, “bağlılık odakları” olarak ifade edilen çoklu yapılara bağlılığın söz konusu olduğunu göstermiştir. Bu yaklaşım, kişilerin, yöneticilere, denetim kadrolarına, çalışma arkadaşlarına vb. ayrı ayrı bağlılık duyabildiklerini; bunun yanı sıra, bu odaklardan her birinin kendilerine özgü belirleyicilerinin olduğunu ileri sürmektedir. Araştırmacılar, örgütsel bağlılığın, zaman içinde oldukça durağan ve geçici olaylardan oldukça az; buna karşın liderlik, kültür, değerler ve normları içeren örgütsel faktörlerden önemli derecede etkilendiğini ortaya koymuşlardır (Balay, 1999:238).

Örgütsel bağlılık temelde iki önemli kavramı içermektedir. Bunlar, “sadakat” ile “örgütte kalma eğilimi” dir. Sadakat, görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, bir örgüt ile özdeşleşme ve manevi sorumluluk duymayı ifade etmektedir. İşgörenlerin değerleri ve beklentileri de örgütte kalmaları ya da ayrılmaları kararlarını vermedeki ilişkide önemli bir rol oynamaktadır (Uygur, 2009:15).

Balay (2000:18)’a göre bağlılık, kişinin, örgütle değişik açılardan bütünleşme derecesini yansıtmaktadır. Bu yönüyle bakılınca bağlılığın üç önemli unsurunun olduğunu söylemektedir: 1-Bireyin örgütün amaç ve hedeflerini kabul etmesi ve bu amaçlara duyulan inanç, 2-Bireyin örgüte beklenilenden çok daha fazla çaba gösterme istek ve tutumu, 3-Bireyin örgütteki mevcut üyeliğini devam ettirmesindeki mutlak arzusu.

İşgörenin, bir örgüte olan bağlılığının genel olarak kabul görmüş üç farklı şekliyle ifadesi mümkündür. Bu üç ifade, efektif (duygusal) bağlılık, devam bağlılığı ve normatif (değer) bağlılığıdır. Duygusal bağlılık, örgüte karşı duygusal bir bağlılığı ifade etmektedir. Devam bağlılığı, işgörenin işten ayrılma maliyeti üzerine inşa ettiği bağlılık şeklidir. Bu şekilde işgören örgütte kalmaya devam etmektedir; çünkü yeni bir iş aramak yüksek bir maliyeti beraberinde getirecektir. Üçüncüsü, normatif bağlılık, işgörenin ahlaki bir sorumluluk olarak örgütteki çalışmasını devam ettirmesi üzerine kurulmuştur. Bu durumda, işgörenin örgütün kendisine iyi davrandığı hissetmesi ve buna karşılık olarak işgörenin de örgüte daha uzun süre hizmet vermesi yönünde duyduğu sorumluluk duygusundan kaynaklanmaktadır (Çetin, 2004:91).

## **2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Örgütsel bağlılıkları yüksek işgörenler çalıştıran örgütlerin daha etkin ve daha verimli çalıştıkları, çünkü bağlılıkları yüksek işgörenlerin işten ayrılmaları, işe geç kalmaları, devamsızlık yapmaları gibi olumsuz davranışları sergileme olasılıkları, örgütsel bağlılıkları yüksek olmayan işgörene göre çok daha düşüktür. Örgütün amaç ve hedeflerini benimseyen ve bu amaç ve hedeflere ulaşılması için kendilerinden beklenen çabanın üzerinde gayret gösteren işgörenler örgütlerinin rekabet gücünü artırmaktadırlar (Uygur, 2009:14-15). Bağlılığı yüksek işgörenler, örgüt lehinde çevrelerindekiyle görüş ve bildirimlerde bulunarak, örgüte kaliteli ve yetişmiş elemanların çekilmesine katkı sağlamaktadır (Kaya, 2013: 54).

Örgütün yaşaması, temelde çalışanlarının örgütten ayrılmamasına bağlıdır. Çalışanlar örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de aynı derecede güçlenmektedir. Örgüt, yaşamını devam ettirebilmek için çalışanların ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yapmak için, maaş iyileştirmesi, terfi olanaklarını sağlama, diğer özendiriciler sunmak gibi çareler aramaktadır. Her örgüt çalışanlarını tutmak için aynı çabayı göstermezler. Bazı örgütler işgörenlerinin ayrılmalarından çok fazla etkilenmezler. Örgütte işe girmek için başvuranları fazla olan bir örgüt çalışanlarını örgütlerine bağlamak için çaba harcamaya gerek duymayabilir (Çetin, 2004:90).

Örgütsel bağlılık çalışanların örgütte uzun süre kalmalarını sağlayabilmektedir. Örgütüne bağlı çalışanlar, işinde daha verimli ve başarılı olmaktadır. Çalışan bireylerin davranışlarını anlayabilmek, bu konuda geleceğe dönük hesaplamalar yapabilmek ve böylece işgörenlerin davranışlarını gözlemleyebilmek, onları kontrol edebilmek örgütün verimliliği ve etkinliği açısından önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan incelemelerde, örgüte olan bağlılığı yüksek olan çalışanların, yaratıcılığa ve yeniliklere açık oldukları, örgütlerine faydalı olabilmek için daha çok çalışmaya hazır buldukları, bu sayede performanslarının da artış gösterdiği ve devir oranlarının azaldığına dair davranışlar gözlemlenmektedir (Engin, 2012:52). Bu sebeple, tüm örgütler, üyelerinin örgütsel bağlılıklarını artırmak istemektedirler (Karaca, 2001:49).

Örgütsel bağlılık duygusunun, hizmetlerin ve ürünlerin kalitelerini de olumlu yönde etkiledikleri ifade edilmektedir (Bayram, 2005:125). Günümüzde verimliliğin sağlanmasında en önemli unsurlardan biri olan insan faktörünün örgüte bağlılığı, bireyden istenen performansı gösterebilmesi açısından önem taşımaktadır. Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenlerde, görev ve grup bağlılığı açısından daha az çaba harcandığı belirtilmektedir. “Örgüte bağlılığın düzeyinin düşük olması, kurum içerisinde söylenti, itiraz ve sirayet gibi bir takım davranışlarla karşılaşılmasına böylelikle örgütün otorite yapısı ve yönetimin meşruluğu gibi konuların sorgulanmasına neden olmaktadır.” Bütün bu sonuçlar işletme müşterilerinin güveninin kaybolması gibi tehdit edici bir unsurla karşı karşıya kalınmasına neden olmaktadır (Şişman, 2007:90). Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek işgörelere sahip örgütler daha etkin ve verimli çalışmaktadır (Kaya, 2013: 54).

1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacı örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürütmüştür. Yapılan bu çalışmaların özellikle son yıllarda önemi giderek artmıştır. Bunun bazı sebepleri aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Bayram, 2005:126-127):

1. Örgütsel bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışları ile ilişkisi,
2. Örgütsel bağlılığın işi bırakma sebebi olarak, iş tatmininden daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya çıkması,
3. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bireylerin, daha düşük olan bireylere göre çok daha iyi performans sergilemeleri,
4. Örgütsel bağlılık düzeyinin, örgütsel etkililiğin faydalı bir göstergesi olması,
5. Örgütsel bağlılığın, dürüstlük ve fedakarlık gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının ifadesi olarak dikkat çekmesi.

Örgütler, faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yürütebilmek ve örgütteki huzur ortamının devamı için çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmaya yönelik gerekli adımları atmak zorundadırlar. Örgütsel bağlılığın azalması stres ve tükenmişliğe yol açabilmektedir (Şeker, 2011:25). Ayrıca, örgütsel bağlılık, yarattığı sadakat ile örgütsel amaçları başarmada aktif katkı sağlamaktadır (Şen, 2008:42). Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenlerin performansı, iş tatminini ve örgütsel verimliliklerinin arttığı; işe devamsızlıkların ve personel devir hızının azaldığı çeşitli çalışmalarda ifade edilmiştir (Erdem, 2007:67).

Balay'a göre örgütsel bağlılık, beş sebepten ötürü örgütler için önemli bir konu haline gelmektedir. Birincisi; işten ayrılma, devamsızlık yapma, işten geri çekilme ve iş arama faaliyetleriyle, ikincisi; iş tatmini, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal bilişsel yapılarla, üçüncüsü; özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanın rolü ve işine ilişkin özelliklerle, dördüncüsü; yaş, cinsiyet, kıdem/hizmet süresi ile eğitim gibi çalışanların kişisel özellikleriyle, beşincisi; işgörenlerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerin bilinmesiyle yakından ilişkilidir (Tüzün, 2013:22).

### **2.3. Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli**

Allen ve Meyer 1984 yılında yaptıkları örgütsel bağlılık çalışmalarına dayanarak bağlılığın, “duygusal (etkili, efektif) bağlılık” ve “devam (rasyonel) bağlılığı” olmak

üzere iki boyutta kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. Ancak, 1990 yılında “normatif (biçimsel, değer) bağlılık” olarak adlandırılmış üçüncü bir boyutu da eklemişlerdir (Gündoğan, 2010:119). Literatürde örgütsel bağlılık tanımlaması ile ilgili pek çok çalışma yapılmasına karşın Allen ve Meyer’in üç boyutlu modeli en sık karşılaşılan örgütsel bağlılık sınıflandırmasıdır (Gençtürk, 2007:17). Bu model; günümüzde en fazla kabul görmüş, bu alanda yapılmış çalışmalarda görgül açıdan en çok desteklenmiş, başka bir deyişle geçerlilik ve güvenilirliği en yüksek olan modeldir. Model; tutumsal ve davranışsal bakış açılarının yanında, örgütsel bağlılığı kültürel değerler açısından ele alan normatif bağlılık yaklaşımını da içermesi sebebiyle oldukça önem taşımaktadır. Bu model ayrıca, üç farklı bağlılık yaklaşımını tek bir örgütsel bağlılık kapsamında ele alarak bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır. Bu modelin kendine özgü bakış açısı, diğer örgütsel bağlılık modellerinden ayrılmakta ve akademik çevrelerce kabul görmesini sağlamaktadır (Ağyüz, 2013:44).

Duygusal bağlılıkta kişiler istedikleri için, rasyonel bağlılıkta gereksinim duydukları için, biçimsel bağlılıkta ise yükümlülük hissettikleri için örgütte kalma eğilimindedirler. İşgören psikolojik olan bu durumların her birini farklı derecelerde yaşayabilir. Bazı işgörenler örgütte kalıp kalmama konusunda güçlü gereksinim hissederken hem de güçlü yükümlülük duyabilir, bunu içten gelen bir arzuyla yapmazlar. Bazı işgörenler de kendi istekleriyle örgütte kalmayı sürdürmek isterken, bunu herhangi bir gereksinim ya da yükümlülükten dolayı gerçekleştirmezler. Bu üç yaklaşımın ana fikri, örgütsel bağlılığın işgörenlerin örgütüyle ilişkisini ortaya koyan psikolojik bir yapıya ve örgütteki üyeliği devam ettirip ettirmeme kararlarını belirleyebilecek özelliklere sahip olmasıdır (Uygur, 2009:17-18).

Duygusal, devam ve normatif bağlılığın ortak noktası, örgütten ayrılma olasılığını azaltmalarıdır (Keleş, 2007:250). Bu modele göre, bu üç farklı örgüte bağlılık boyutlarının dört ortak özelliği vardır. Bunlar (Ağyüz, 2013:41):

1. Birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi gösterirler.
2. Bireylerin örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidirler.
3. İşgücü devrini azaltmaya yönelik etkileri vardır.
4. Bireylerin psikolojik durumunu yansıtırlar.



### 2.3.1. Duygusal Bağlılık

Etkili (efektif) bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık durumunda çalışan, örgüt değer ve amaçlarını güçlü bir şekilde kabul etmekte ve örgütün birer parçası olarak kalmayı istemektedir. Bu, kişi için arzu edilen mutlu olma durumudur. Duygusal bağlılık kişinin duygusal açıdan örgüte olan bağlılığının üzerinde durmaktadır. Çalışanın örgütüne güçlü bir şekilde bağlı olması, o kişinin istediği için örgütte kalması anlamında gelmektedir. Çalışanın örgütsel bağlılığının en iyi şeklidir (Çetin, 2004:95).

Efektif bağlılığı gelişmiş işgörenler, tüm işverenlerin sahip olmak istediği, kendini gerçekten örgüte adanmış sadık çalışanlardır. Bu işgörenler, ekstra sorumluluk almaya gerçek anlamda heveslidirler. İşe karşı olumlu tutumlar sergileyerek, gerektiğinde fazladan çaba göstermek için her zaman hazırdırlar (Şeker, 2011:8).

Efektif bağlılık, kişinin örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağı hissetmesidir. Birey, kendisini örgütün bir parçası olarak görmekte ve örgüt kişi için bir anlam ifade etmektedir. Bu bağlılık işgörenin örgüt ile birlik ve uyum içinde olması ve örgüt ile birtakım değerlerini paylaşmasını vurgulamaktadır. Bu bağlılık, kişisel özellikler, iş özellikleri ve işteki deneyim/kıdem unsurlarından etkilenmektedir. Performans, işte devam etme/etmeme niyeti, devamsızlık ve işgören devir hızını gibi unsurları etkilemektedir (Uygur, 2009:18).

Duygusal bağlılık, kişilerin duygusal olarak bağlılıklarını ifade etmektedir ve bireylerin “örgütsel objelere sıkıca tutunması”, bu objelerle özdeşleşmesi anlamına da gelmektedir. İşgörenin işletmeye duygusal bağlılığı, işletmeyle bütünleşmesini ifade etmektedir. Bir başka deyişle, işgörenlerin örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesi ve işletme yararına olağanüstü çaba harcamalarıdır (Şişman, 2007:96).

Duygusal bağlılık perspektifinden örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı işyerine olan tutumunu yansıtan duyguların bütünüdür. Örgütsel bağlılık bu şekilde incelendiğinde, örgüte karşı gösterilen pasif bir sadakatin dışında örgütsel hedeflere ilişkin etkin biçimde katkıda bulunarak aktif bir ilişki kurulmasıdır. Sonuç olarak, güçlü duygusal bağlılık gösteren birey, örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek, kendi istediği için örgütte kalmaya devam etmektedir (Gençtürk, 2007:18-19).

### 2.3.2. Rasyonel Bağlılık

Devam bağlılığı ya da hesapçı bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık durumunda işgören, örgütüne çok fazla zaman ve çaba harcayarak, yatırım yapmış olduğunu ve bunun sonucunda da örgütte kalmasının zorunlu bir durum olduğunu düşünmektedir. Bir başka ifadeyle, kişinin örgütte kalma sebebi maddi kaygı yaşama ihtimalidir. Bu yönden bakılırsa, çalışanlar örgütlerinden ayrılmanın kendilerine maliyet yükleyeceğini düşünmektedirler. Örgütlerine devam bağlılığı hisseden kişiler, örgütten ayrılmaları halinde çok daha az seçenekleri olacağı fikrine sahiptirler. İşverenler için çalışmak zorunda kalan bu bireylere “kapana sıkışmış” çalışanlar da denmektedir. Birçok sebepten ötürü örgütte kalırlar. Bazılarının sağlık problemleri, ailevi sorunları veya emeklilik yaşına yakın olmaları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Kapana kısılmış çalışanlar, yapabilecekleri durumları olması halinde örgütlerinden ayrılma ihtimali yüksek olan kişilerdir. Fakat bunu yapamayacaklarını hissetmektedirler. Kötü iş alışkanlıklarının yanı sıra olumsuz tutumlar sergilemekte ve yöneticileri için bir sorun kaynağı teşkil etmektedirler (Çetin, 2004:95).

Rasyonel bağlılık, yapılmış yatırımların sayı ya da miktarları ile çalışanların algıladıkları seçenek azlığı olmak üzere iki unsura dayandırılmaktadır. Örgütlerinden ayrılma maliyetinin yüksek olacağı düşünmeleri nedeniyle, bireylerin örgüt üyeliklerini devam ettirmeleridir. Özellikle yaşı ilerlemiş çalışanların daha fazla “yatırım” yapmış oldukları ve örgütten ayrılmaları durumunda kendilerine epeyce bir maliyet getireceği düşüncesine dayanmaktadır. İşgörenlerin sağlamış olduğu yatırımlarla (bilgi, emek, kıdem, vb.) bunların örgütçe ödüllendirilmesi ilişkisi neticesinde oluşacak maliyetleriyle birleşen bağlılığı ifade etmektedir. Farklı bir örgüt yapısına uyum sağlama, ikamet edilen yerden başka bir yere taşınma ya da işsiz kalma olasılığı bahsedilen maliyetlerin birkaçıdır (Uygur, 2009:17-19).

Bazı uzmanlara göre devam bağlılığı, duygusal ve normatif bağlılığa göre işgörenleri daha az motive edici bir bağlılık boyutudur (Şişman, 2007:97). Çalışanlar, sadece ihtiyaç duydukları için örgütte kalmayı sürdürürler (Akpınar, 2007:66). Bu işgörenler mevcut işlerini koruyabilmek için yalnızca kendi işleri ile ilgili hususlarda performans gösterirler. Kendileri ile ilgili olmayan diğer konularda ise gereğinden az ya da hiç çaba göstermezler (Uygur, 2009:20). Özetle işgören işsiz kalması durumunda üstlenmesi gereken maliyete

bağlı algısına dayalı örgüte devam bağlılığı göstermektedir. Bundan dolayı, işgörenin örgüte daha çok yatırım yapması, örgütten ayrılması halinde yatırımları kaybetme ihtimali sebebiyle çok daha fazla bağlılık göstermesine neden olmaktadır (Gençtürk, 2007:21).

### **2.3.3.Biçimsel Bağlılık**

Değer bağlılığı ya da normatif bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık durumunda, çalışan örgütte kalması gerektiği inancındadır. Bu kişiler, işverenlerine karşı mecbur olduklarını düşünürler. Bir minnet duygusu neticesinde örgütlerinde kalırlar. Bunun nedeni, işverenlerin kişileri çok zorda oldukları bir zamanda işe almaları ya da işverenleriyle kalmalarının en doğrusu olduğu yolunda değer yargılarının olmasıdır. Bu kişiler örgütlerinin kendilerine iyi davrandığı ve bu sebeple örgütte bir süre daha çalışmalarının, örgütlerine karşı borçları olduğunu düşünmektedirler. Örgüte bağlılığı oluşturan tüm bu unsurların yanında, örgütsel bağlılıkları olmayan çalışanlar da vardır. Bu kişiler aktif olarak iş arama eğilimindedirler (Çetin, 2004:96).

Bir işgörenin görev bilinci, sadakati veya ahlaki zorunluluklar sebebiyle örgütte kalma durumlarıdır. Bu bağlılıkta kişi kendini örgütüne karşı sorumlu olarak görmektedir ve bunun neticesinde örgütte kalmaya devam etmektedirler. Bu zorunluluk, devam bağlılığında olduğu gibi örgüt ile alakalı çıkarılara dayanmamaktadır. Kişinin yaşamakta olduğu toplum, aile ve mensubu olduğu örgüt ona sadakatin bir erdem olduğunu vurgulamış veya çevresinde aynı örgütte uzun yıllar çalışan bireyler bulunmuştur. Bu nedenle kişi sadakatin doğru ve ahlaki olduğuna inanarak, bunun sonucunda zorunluluk hissettiği için örgüte bağlanmaktadır (Uygur, 2009:20).

Allen ve Meyer'e göre; biçimsel bağlılık, kişinin hem örgütte işe başlaması öncesinde (ailesel/kültürel sosyalleşme) hem de işe giriş sonrasındaki (örgütsel sosyalleşme) yaşantılarından etkilenmektedir. Bu da kişilerin sahip oldukları örgütsel bağlılık normunu anlatır (Keleş, 2007:250). Biçimsel bağlılığı kuvvetli olan işgörenler, örgütlerinin kendilerine sunduğu fırsat ve yaptıkları iyilikler sebebiyle sadakat hissi ile hareket etmektedirler. Bu bağlılık çalışanların işleriyle alakalı sorumluluklarını nasıl tanımladıklarını da etkilemektedir. Kişi, örgüte olan sorumluluğuna inanır ve bu nedenle kendini örgütte kalmaya zorunlu hisseder (İlsev,1997:39).

Efektif bağıllık ve rasyonel bağıllık, örgütlere girildikten sonra kazanılan bazı maddi ve manevi konulardan etkilenirken, normatif bağıllıkta daha çok örgüte giriş öncesinde sahip olunan değerlerden etkilenilmektedir (Şeker, 2011:10-11). Weiner'e göre, normatif bağıllık; çalışanların aile ve kültür çevrelerine ilişkin geçmiş sosyalizasyon ve örgüte yeni katılan çalışanlar olarak sosyalleşme süresince hissettikleri baskının bir birikimi olarak gelişmektedir. Geçmişteki veya çalışma hayatındaki sosyalleşme deneyimleri çok farklıdır ve bazı tutum ya da davranışın uygunluğu hakkında tüm mesajları da beraberinde getirmektedir (Akpınar, 2007:69).

Bu bağıllık türü, işgörenlerin örgütte bulunmalarına dair sorumluluk duygularını kapsamaktadır. Bireyin normatif bağıllık göstermesi, örgüte karşı yaptıklarının erdemli ve ahlaki olduğuna inanması sebebiyle bir takım davranışsal hareketlerde bulunmasına olanak sağlamaktadır. Normatif bağıllık, bireyin daha önceden edinmiş olduğu tecrübelerden etkilenmektedir. Birey sahip olduğu yükümlülüklerden ötürü örgüt üyeliğini devam ettirmektedir. Bu nedenle normatif bağıllık gösteren işgören, örgüte ilişkin uygulamalar, sosyalleşme çabaları ya da bireysel nedenlerden ötürü örgüte karşı sadık kalınması gerektiğini düşünmektedir. Dolayısıyla, örgüt işgörene herhangi bir karşılık gözetmeksizin psikolojik taahhütler ve sosyalleşme üzerine yatırımlar yapmakta, bunlar da bireyde normatif bağıllığın oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Gençtürk, 2007:22).

#### **2.4. Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağıllığı etkileyen çok fazla faktör bulunmaktadır Bunlardan kişisel faktörler ve örgütsel faktörler ön plana çıkmaktadır.

##### **2.4.1. Kişisel Faktörler**

Örgütsel bağıllık ve demografik faktörler arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır (Uygur, 2009:22). Bu faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, çalışma süresi/kıdem olarak sıralanabilmektedir.

###### **2.4.1.1. Yaş**

Birçok araştırmacı yaş ile örgütsel bağıllık arasında bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Hatta örgütte çalışma süresi ve pozisyon süresi gibi yaş ile yakından ilişkili olan faktörler

kontrol altına alındıktan sonra dahi yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişki tutarlılığını korumaya devam etmiştir. Yapılan alan araştırmalarında yaşın örgütsel bağlılıkla pozitif bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Angle ve Perry'e göre bireyin yaşı ilerledikçe yeni ya da farklı eğitimler alma imkanları azalacağından bireyin örgüte bağlılığı artacaktır. Ayrıca yaş ilerledikçe bireylerin örgütte üst pozisyonlarda görev yapmaları ya da iş tecrübelerini arttırmış olmalarından dolayı da örgütsel bağlılıklarında pozitif bir değişim olacağı kabul edilmektedir. Ayrıca, yaşlı çalışanlar uzun süre aynı işi yaptıklarından dolayı hem kendilerine hem de bilgi ve tecrübelerine güvenirliler ve bu güven ortamında örgütsel bağlılıkları güçlenmiş olur (Bakan, 2011:122).

Teknolojik gelişmelerin sürekli arttığı ve bu değişimlere uyum sağlamanın önemli bir nitelik olduğu tartışılmaz olan çağımızda, ileri yaştaki çalışanlar bu süreçlere gerekli tepkileri verme kabiliyetinden genç çalışanlara göre daha zayıftırlar. Bu sebeple, kendilerini geliştirmede gençlere nazaran geride kalan bu işgörenler ve düşük seviyede eğitim almış çalışanlar; güncel donanıma sahip, part-time çalışma gibi yeni çalışma tarzlarını çok daha rahat kabullenebilecek genç çalışanlara nazaran örgütlerinde kalmak ve örgütlerinin değer ve amaçlarını benimseme konusunda eğilimlidirler (Gündoğan, 2010:87). Ayrıca, genç işgörenlerin iş deneyimi ve çalışma sürelerinin az olması sebebiyle, iş imkanlarının az olması örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olmasında neden olarak gösterilebilir (Uygur, 2009:23). Örgüte yatırım yapma ihtiyacı duymayan genç işgörenlerin yaşlı işgörelere nazaran örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğu görülmüştür (Uygur, 2009:23).

Kişilerin içinde bulunduğu yaş dönemi, işlere ilişkin tutum, algı, istek ve beklentilerini etkileyebilmektedir. İşgörenleri, genç, orta yaş ve yaşlı gibi sınıflandırmalara tabi tutarsak iş yaşamının başında olanlar ilk defa iş aramak ve işe yerleşmenin sorunlarını yaşayacak, eğitim ve özelliklerine uygun bir işte çalışma isteği daha fazla olacaktır. Kişilerin işe bağlanabilmesi için işlerini ve iş ortamlarını tanımalı, alışmalı, kendisi için olumlu bir iklimin varlığını görmelidir. Bunun için belirli bir süre geçmiş olmalıdır (Keleş, 2006:54-55). Yaşı büyük olan çalışanlar daha olgun oldukları ve işyerinde geçirdiği zamanın daha fazla olması sebebiyle duygusal bağlılıklarının daha yüksek olabileceği ifade edilmektedir (Güven, 2006:11).

Meyer ve Allen'e göre, işgörenlerin örgütlerinde geçirdikleri süre arttıkça, işgörenin örgütte daha yüksek pozisyon ve kadrolarda çalışma ihtimali artmaktadır. İşgörenler, örgütte niye bu kadar uzun bir zaman kaldıkları konusunda bilişsel olarak kendilerini ikna etmektedirler. Bunun sonucunda da, üyesi olunan örgütün cazibesi artmakta ve bu, işgörenlerin psikolojik bağlılıkları artırmaktadır. Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki etki henüz net olarak anlaşılmamakla birlikte, kişisel özelliklerin ne gibi etkiler yarattığı araştırılan çalışmalarda, yaş ile örgütsel bağlılık arasında karmaşık sonuçlara ulaşılmıştır (Keleş, 2006:55). Ülkemizde TNS Sofres isimli firmanın 2002'de 20.000'e yakın çalışana uyguladığı araştırmada, yaşları yüksek olan çalışanların bağlılıklarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Örneğin 18-24 yaş aralığı işgörenlerin şirkete bağlılık oranı %49 düzeyindeyken 50 yaş ve üzeri işgörenlerde şirkete bağlılık düzeyi %57 olarak değişmektedir (Ağyüz,2013:16).

#### **2.4.1.2. Cinsiyet**

Örgütsel bağlılığın belirleyicilerini ortaya çıkarmaya yönelik araştırmalarda ele alınan kişisel özelliklerden bir diğeri de cinsiyettir. Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin son zamanlarda yapılan araştırmalarda yoğun bir şekilde ele alınmasının en önemli nedenlerinden birisi örgütlerde çalışan kadın sayısının gün geçtikçe artması ve kadın çalışanlara yönelik araştırmaların olması gereken düzeyin çok altında yapıyor olmasındandır. Erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık duyduklarına yönelik yapılan araştırmalarda farklı bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmaların büyük çoğunluğu kadınların örgüte olan bağlılıklarının erkeklerden daha güçlü olduğu, bunun temel nedenleri olarak, kadınların örgüt değiştirmeyi zor bir faaliyet olarak görmeleri, çalıştıkları örgütü sık sık değiştirmekten hoşnut olmamaları, örgütteki üyeliliklerini kazanabilmek için erkek çalışanlara kıyasla daha çok sayıda engeli aşmak zorunda kaldıkları, bunun da kadın çalışanların motivasyonlarını arttırdığı ve çok fazla ayrımcılık yaşamaları gösterilmiştir. Bu söylenenlerin aksine Loscocco (1990) ise erkeklerin işi her şeyden üstün tuttıkları kadınların ise iş yerine aile içindeki rollerini daha fazla önemsedikleri, ailesel değerleri örgütteki kariyer fırsatı ve örgütsel değerlerden daha hayati gördükleri, bundan dolayı da erkeklerin kadınlara kıyasla örgüte daha fazla bağlandıklarını ifade etmiştir. Aven ve arkadaşlarına (1993) göre örgütte erkekler genelde kadın çalışanlardan daha yüksek pozisyonlarda ve daha iyi ücretlerle çalışmaları

sebebiyle örgütlerine daha çok bağlanma gereksinimi duyarlar. Buna karşın Maier (1999) erkeklerle kadınların aynı düzeyde örgütsel bağlılık sergilediklerini ifade etmiştir (Bakan, 2011:125-126).

Cinsiyetle örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yapılmış araştırmalarda fikir birliğine varılamadığı görülmektedir. Hrebiniak ve Alutto (1972), kadın işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının erkek işgörenlere göre daha fazla olduğunu belirtmektedirler. Gökmen (1996) ise, erkek işgörenlerin kadın işgörenlerden daha çok örgütlerine bağlı olduklarını ifade etmektedir (Uygur, 2009:24-25). Literatürdeki çalışmaların çoğu cinsiyetin, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan bir faktör olduğunu ve kadınların, erkeklere oranla örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu öne sürmesinin sebebi, kadın çalışanların, diğer çalışanlar tarafından kabul edilebilmek ve örgütün üyesi olabilmek için erkeklere kıyasla daha fazla oranda engelle karşılaşılıyor olmalarına ve bu engelleri aşabilmek için yoğun çaba gösterdikleri oranda da örgüte duygusal olarak daha da yakınlaşmalarına bağlanabilir (Kaya, 2013:71-72).

Cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisi üzerindeki araştırmalar birbiri ile tutarlı olmayan sonuçlar açığa çıkarmaktadır. Jacob'un Amerikalı erkek ve kadın yöneticiler üzerindeki araştırması örgütsel bağlılıkta cinsiyetin etkisi olmadığını ortaya çıkarmaktadır. Bazı çalışmalar erkeklerin kadınlara göre örgütsel bağlılığa biraz daha meyilli olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Güven, 2006:11).

Cinsiyet ile iş yaşamı ilişkisi üzerine yapılan araştırmalarda erkekler için ücret, kariyer gelişmesi, sorumluk almak, organizasyonda etkin bir pozisyonda bulunmak daha önemliyken, kadınlar çalışma arkadaşları, kişilerle iletişim, uygun çalışma saatleri ve iş güvenliği gibi konulara daha fazla önem vermektedir (Şen, 2008:52).

Bu bağlamda, cinsiyet ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalarda, kadın ve erkekler arasında farklı bağlılık düzeyleri olabileceği saptanmıştır. Ancak hangisinin örgüte bağlılığının daha yüksek olduğu hususunda görüş ayrılıkları mevcuttur (Şişman, 2007:99). Ele alınan çalışmaların bazılarında kadınların erkeklere göre daha fazla bağlılık hissettikleri görülürken, diğerlerinde erkeklerin kadınlardan daha çok bağlılığa sahip olduklarının üzerinde durulmuştur. Böylece cinsiyet kavramının, işgörenin örgütü kavramasına ve ona karşı tutumlarını geliştirmesine yol açacağı ifade edilmiştir (Gençtürk, 2007:25).

### 2.4.1.3. Medeni Durum

Çalışanların medeni halleri örgütsel bağlılıklarını etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Evli ya da ayrılmış olan bireylerin örgütlerinden ayrılmayı daha maliyetli bulacakları ve bu nedenle örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olacağı ileri sürülmektedir. Evli olup aynı zamanda bakmakla yükümlü olunan yaşlı ya da çocuk bağımlılara sahip olmanın bireysel bağlılığın geliştirilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir. Buna karşın, bekâr olan bireylerin örgütlerine daha az bağlanma gereksinimi duyacakları ve daha iyi bir iş alternatifi elde ettiklerinde çok rahatlıkla örgütten ayrılacakları görüşü savunulmaktadır (Bakan, 2011:126-127).

Evli ya da ayrılmış olan çalışanların -özellikle kadın çalışanlar- örgütsel bağlılıkları daha yüksektir ve örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünmektedirler. Bekar çalışanların ise örgütsel bağlılıkları daha azdır ve cazip bir iş imkanı ile karşılaşmaları halinde iş değişikliğini olumlu görebilmektedirler (Uygur, 2009:25). Evli çalışanlar, ailesine karşı maddi sorumluluk duydukları nedeniyle işsiz kalma riskini göze almak istemeyeceklerdir (Gündoğan, 2010:91).

### 2.4.1.4. Eğitim Seviyesi

Bağlılığı etkilemekte olan önemli faktörlerden biride eğitim seviyesidir. Eğitim seviyesinin yükselmesiyle işgörenin, alternatif iş imkanları elde etme ihtimalide artacağından ya da örgütün karşılayamayacağı taleplerde bulunacağından dolayı eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki beklenmektedir (Bakan, 2011:124). İşi ile alakalı yeterli eğitim görmüş bir işgörenler, çalışmakta olduğu örgüt dışında var olan çeşitli iş imkanlarına da hitap edebileceklerini ve uyum sağlayabileceklerini düşünürler. Bu işgörenler, çalışmakta oldukları örgütlerden çok yapılan işe bağlanmaktadır. Çünkü yapmakta oldukları iş; deneyim, bilgi ve beceriyi geliştirerek, kendilerini kanıtlamak ve daha iyi olanakları olan farklı örgütlere geçme aracı olarak görülmektedir. Bu bağlamda daha az eğitilmiş olan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları daha kuvvetli olacaktır. Çünkü bu işgörenler iş güvenliklerini temel almakta, örgüt üyeliğini sürdürmeyi ve örgütsel bağlılığı ön planda algılamaktadırlar (Uygur, 2009:24).

İşgörenlerin eğitim seviyesi, iş yaşamına bakışı ve iş hayatından beklentilerini etkilemekte olan önemli faktörlerdendir. Eğitim seviyesinin yükselmesiyle, iş hayatına ve



yapılan işe yüklenmekte olan anlam artarak işle ilgili beklentilerin de artması kaçınılmazdır. Sosyal ve ekonomik imkanların el verdiği ölçüde öğrenimini sürdürerek yüksek eğitim alan bireylerin bakış açıları, eğitim seviyesi düşük olan bireylere göre çok farklıdır. İş yaşamına girmeyerek, uzun süre eğitim alma maliyetine katlanıp, para kazanmaya daha geç başlayan bireyler, eğitimleri sonucunda donanımlı işgücü olarak iş hayatında yer almaktadır. Bu kişiler, eğitim için harcanan zaman ve paranın karşılığında, yüksek maaş ve iş koşullarının daha iyi olması gibi taleplerde bulunmaktadır. Ayrıca eğitim seviyesi yüksek olan bireylere göre iş yaşamı, yalnızca para kazanmaya yarayan bir araç değil, toplumda statü ve saygın görünme, sosyal ilişkilerin geliştirmesi gibi imkanlar sağlayan bir araçtır. Eğitim düzeylerinin yükselmesiyle, işgörenlerin örgütsel beklentileri de yükselmektedir. Bu durum, nitelikli işgörenlerin alternatif iş olanaklarını arttırıp, çalışanların diğer örgütlere geçme arzularını kamçulamakta, böylece ayrılma eğiliminin artmasına yol açmaktadır (Gündoğan, 2010:93-94).

#### **2.4.1.5. Çalışma Süresi/Kıdem**

Örgütsel bağlılık ile çalışılan süre arasında doğrusal bir ilişki bulunmakta olup, çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık artmaktadır (Bakan, 2011:124). Kıdemın örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Kıdem sahibi işgörenlerin edindikleri bilgi, beceri ve tecrübeleri çalıştıkları örgütün bünyesinde kazandıkları düşünüldüğünde, işgören örgütüne karşı sorumluluk duygusu kazanmaktadır. Örgütte edinilen bu kazanımların başka örgütlerde kullanılması ve aktarılması çok zaman gerektirmektedir. Yeni işe başlayan işgörenlerin diğer kıdemli olan işgörelere göre örgütsel bağlılıkları az olmaktadır. Zeffane (1994), işe yeni başlayan bir işgörenin çalıştığı örgüte yabancılık hissettiği, kıdemi 13 sene ve daha fazla olan işgörenlerin örgütlülerine bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu tespit etmiştir (Uygur, 2009:23).

Kişilerin çalışma süresi arttıkça örgütten elde edilen kazançlarının da arttığı belirtilmektedir. Çalışılan süre, örgüte ve işgörenin kendisine yapmış olduğu bir yatırım gibi düşünüldüğünde; örgütünden ayrılma durumunda çalışan, yaptığı yatırımın alternatif örgütteki karşılığının muhasebesini yapmaktadır. Böylece çalışanın, yapmış olduğu yatırımların çıktılarını kaybetmektense örgütüne daha çok bağlanma davranışı göstermesi beklenmektedir (Gündoğan, 2010:92).

Meyer ve Allen, örgüt bünyesinde geçirilen zamana bağlı olarak, kıdem yükselişi sonucunda örgütsel bağlılıkla kıdem arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir (Keleş, 2006:59). Yaş ile kıdem, birbiriyle paralel değişkenler olduğu halde, yaş ile duygusal bağlılığın, kıdem ile ise devam bağlılığının ilişkili oldukları savunulmaktadır (Gündoğan, 2010:93).

İşgörenin yapmış olduğu kişisel yatırımların önemli bir şekilde kendisini örgüte bağladığı üzerine olan araştırmalarda; yaşlılık aylığı alma düşünceleri, statü, yaşın artması, kıdem ile artan ücret sistemi kişinin örgütüne yaptığı yatırımlara örnek olarak gösterilmekte ve bu yatırımların örgütten ayrılma maliyetini arttırdığı için örgütsel bağlılığı kuvvetlendirdiğine değinilmektedir (Keleş, 2006:59). Örgütte edinilen yetenek ve tecrübelerin bir örgütten diğerine transfer edilmesinin imkansızlığının bağlılık oranını artırıcı etkisi olduğu tartışılmaktadır (Şen, 2008:54).

#### **2.4.2. Örgütsel Faktörler**

Bağlılığı etkilediği düşünülen örgütsel faktörler; örgütün yapısı, işin niteliği, örgüt kültürü, örgütsel ödüller, takım çalışması ve örgütsel adalet olarak sıralanabilmektedir.

##### **2.4.2.1. Örgütün Yapısı**

Örgütlerin organizasyon yapıları, benimsedikleri iş süreçleri işgörenlerin bağlılıkları üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt kurallarının tanımlı ve yazılı olması, merkezileşme dereceleri ve diğer departmanlara olan bağlılığın, örgütsel bağlılığı arttırdığı görülmüştür (Keleş, 2006:60). Büyük ve küçük örgütler, örgütsel bağlılığı sağlama konusunda avantaj ve dezavantajlara sahiptir. Küçük ölçekli örgütlerde çalışan sayısının az olmasından dolayı, birbirleri arasındaki kaynaşmanın beraberinde getirdiği örgütle özdeşleşme durumu büyük ölçekli işletmelere göre daha kolay olmaktadır, büyük ölçekli örgütlerin, çalışanlarına daha fazla yükselme imkanları, daha fazla imkanlar ve kişilerin birbirleriyle etkileşim fırsatı sağlamakta, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırma konusunda küçük örgütlere nazaran daha avantajlı olacağı iddia edilmektedir (Şen, 2008:55).

Örgütün aldığı yönetsel kararlarda görüşü alınan işgörenler örgütlerine daha fazla bağlılık gösterirler. Bunun yanı sıra, yönetsel kararlarda fikri ve görüşü alınmayan işgörenlerin örgütlerine bağlılıkları daha düşük olacaktır. İşgörenin gruplarla çalışma ortamının olması, sosyal faaliyetler yapma imkanının olması, görev kimliğinin açık

olması ve örgütüne karşı güvenmesi neticesinde, örgütüne karşı yüksek derecede örgütsel bağlılık duyması kolaylaşır. Örgütlerin güçlü ve etkin bir imaj sergilemeleri, işgörenin işi benimsemelerini sağlayacaktır (Uygur, 2009:27).

Yönetim tarzları da, işgörenlerin bağlanma derecelerini etkilemektedir. Katılımcı, çalışanlara güvenen, değişime açık, yenilikçi yönetim tarzı, olumlu bir örgüt iklimi yaratarak olumlu davranışların sergilenmesine yol açmaktadır. Bu tür bir yönetim tarzı, örgütsel bağlılığın güçlenmesine neden olurken, çalışanına güvenmeyen, aşırı merkeziyetçi, katı kontrol mekanizmalarına sahip ve otonomiye azaltan bir tarz ise, örgütsel bağlılığı güçsüzleştirmekte, hatta ortadan kaldırabilmektedir. Merkezileşmiş bir örgüt yapısı içerisinde birey kararlara katılma fırsatını elde edemeyeceğinden dolayı örgütsel amaçlara yakınlık kurma ve özdeşleşme şansına sahip olamayacak, tam aksine örgüte karşı yabancılaşmaya başlayacaktır. Bu durumda bulunan bireyin örgüte bağlılığının zayıflaması beklenmektedir (Bakan, 2011:147).

#### **2.4.2.2. İşin Niteliği**

Araştırmalar, yapılan işin özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilediğini ortaya koymuştur. Çalışanın sorumluluk almasına imkan tanımayan işler örgütsel bağlılığı azaltabilmektedir. Yapılmakta olan işin birçok özelliği çalışanın sorumluluk algısını etkileyebilmektedir. Bazı pozisyonlar daha fazla sorumluluk taşırlar. Bu nedenle üst pozisyonlarda çalışanların bağlılıklarının daha yüksek olması beklenmektedir (Çetin, 2004:105).

İşin niteliklerinin ve kapsamının işi yapan bireyler üzerindeki psikolojik etkileri, örgütsel bağlılığa etki etmektedir. İşin ilginç olması, monoton olmaması, bireye bilgi ve becerilerini kullanma fırsatı sunması ve özerklik sağlayarak sonuçlara ilişkin sorumluluk getirmesi çalışanın yaptığı işi anlamlı bulmasına, kendisini örgüt başarısında etkili hissetmesine ve dolayısıyla örgüte bağlanmasına katkı sağlamaktadır. Bireylere sahip oldukları yeteneklerini kullanma imkanı tanınması, kendilerine başarıları hakkında geribildirim yapılması işe ve örgütlerine daha fazla bağlanmalarını sağlamaktadır (Kaya, 2013:75).

İşin gerek motivasyon sağlama potansiyeli ve zorluk derecesi, gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel

bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirilmesi önem kazanmaktadır. İş zenginleştirme, çalışanlara işleriyle ilgili planlama, örgütlenme ve denetim yapabilmesi gibi konularda yetkilendirilerek sorumluluk verme olarak tanımlanabilmektedir. Böyle bir durumda çalışanların örgütsel bağlılıklarında artma yönünde bir eğilim olabilmektedir (Gündoğan, 2010:96).

McKinsey Quarterly’de yayınlanan bir araştırma, yöneticileri gerçekten motive eden ve onları sadık kalmaya sevk eden şeyin, işlerine ve şirketlerine duydukları saygı olduğunu göstermiştir. Bu kavram, özgürlüğü, özerkliği, heyecan verici ve zorlayıcı kişisel unsurları içeren işler ve kariyerlerinde ilerleyebilecekleri manasına gelmektedir (Şen, 2008:56).

İş rotasyonu da, çalışanların bağlılıklarının arttırılmasına yönelik geçici bir yöntemdir. Çalışanlara tecrübelerini farklılaştırma ve sahip olduğu becerilerinin geliştirmesine imkan tanımak için örgütün ve kişinin ihtiyaçlarına göre çalışanların uygun görevlerde çalışması da sağlanabilir. Böylece sıkıcı ve tekdüze işlerin çalışarlarda yarattığı mutsuzluk ve psikolojik yorgunluğun önüne geçilebilir ve verimlilik düşüşüne engel olunabilmektedir (Gündoğan, 2010:96).

İşin önemi, çevrede ve birey tarafından işe duyulan saygınlık olarak belirtilebilir. Bunun dışında işin zorluk derecesi, işle ilgili gerekli sorumluluk ve yetkiye sahip olma gibi özellikler bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu konuda Kırel’in yapmış olduğu çalışma sonuçlarına göre işin niteliğinin işgören tarafından kendine uygun olarak algılanmasının bağlılığı olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır (Şişman, 2007:100). Yapılan işin önemli bir iş olarak görülüp görülmemesi bağlılık düzeyini, azaltmakta ya da arttırabilmektedir (Güven, 2006:15).

#### **2.4.2.3. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın ilişkisi, son yıllarında üzerinde çokça durulan bir konudur. Dünyada rekabet alanındaki hızlı gelişmeler, işletmeleri bir taraftan çalışanlarına daha çok önem vermeleri ve yatırım yapmaları konusunda zorlamakta, diğer taraftan mevcut işgücünden maksimum düzeyde yararlanılmasına yönlendirmektedir. Bu durum işletmeler açısından çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ile ilgili algılarının önemini de arttırmıştır (Çavuş, Gürdoğan, 2008:19).

Örgüt kültürü, bir örgütle diğerleri arasındaki farklılıkları yaratan sınırları belirleyip, çalışanlara kimlik duygusu kazandırarak, örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Bu anlamda örgüt kültürü, örgütü bir arada tutmayı sağlayan sosyal bir yapıştırıcı işlevi görmektedir (Varoğlu, 2013:101). Örgüt kültürü, örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ve onların davranışlarına yön veren, çoğu zaman farkında olmadan türetilen, bir örgütün içinde ve çevresinde bir temel olarak kabul edilen değerler, normlar, varsayımlar ve inançlardan oluşan bir bütündür (Kaya, 2013:77). Başka bir deyişle örgüt kültürü, çalışanların davranış ve düşüncelerini oluşturan hâkim inanç ve değerlerdir (Gündoğan, 2010:101).

Örgüt kültürünün olumlu özellikleri kişilerde ortak bir kimlik duygusu yaratmasıdır. Ayrıca, örgütün amaçlarına katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım etmektedir (Keleş, 2006:61). Örgüt kültürü örgüte üye kişilerin psikolojik ve sosyal gereksinimlerini gidererek örgütle bütünleşmelerini, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemeleri ve bunun sonucunda daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlamaktadır (Şen, 2008:60). Örgüt kültürü, örgüt hayatının tümünü etkilemekte ve işçiler üzerinde güçlü bir inanç hissi yaratmaktadır. Esas olarak örgüt kültürü, örgütteki kişilerce ortak değerlerin paylaşılmasını, örgütün yapısının ve davranış normlarının oluşmasını sağlar (Karaca, 2001:67).

Tiryaki'nin Kütahya Belediyesi personeli üzerinde yapmış olduğu araştırmanın sonucunda da, güçlü bir örgüt kültürüne sahip işletmelerde çalışan işgörenlerin örgüte bağlılıklarının olumlu yönde etkilendiği tespit edilmiştir (Şişman, 2007:102-103). Genel bağlamda, örgüt kültürü, işgörenler arasında örgüte ait değerlerin benimsenmesini ve davranış kalıplarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Örgütsel kültür beraberinde örgütsel bağlılığı ve örgütsel birliği getirmektedir (Gençtürk, 2007:29). Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenlere sahip örgütler, güçlü bir örgütsel kültüre sahiptir. Yeni işe başlayanların bu kültürün bir parçası olma isteklerinin artırılması sağlanabilirse çalışanlar örgüt kültürünü kabul eder, benimser ve onun bir parçası olur (Akpınar, 2007:81).

#### **2.4.2.4. Örgütsel Ödüller**

Örgütsel bağlılığın artırılması konusunda ödüller önem arz etmektedir. Ödemeler, maaş dışındaki yan ödemeler, terfi, statü, bir iş ya da projeye başlayıp bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetim gibi kişisel olmayan ödüllerin de işgörenin bağlılığını arttırmada

etkilidir. Ödüller, performansı yüksek bir işgörene teşekkür mesajını iletmenin etkili bir yoludur (Keleş, 2006:63).

Tüm işgörenlerin aynı şekilde tanınmaktan ya da aynı tarz ödüllerden hoşlandığı ve bunları istediği düşünülemez. Bu tarz bir düşünce insanları yönetmede ciddi bir hata olarak değerlendirilebilir. Ancak kişisel özellikler ne kadar farklı olursa olsun, tüm işgörenler, örgütlerinde ne kadar önemli olduklarının yapılan işin ne denli önemli olduğunu, ne kadar büyük bir iş başardıklarını amirlerinden işitmek isterler. Yetenekli işgörenleri elden kaçırmamak paranın yeterli olmadığı bugün artık kabul edilmiş bir gerçektir. Para, eldeki yeteneklerin kalıcılığını garantiye almaya yetmemektedir. İşgörenler iyi yaptıkları işlerin fark edilmesini ve takdir edilmesini isterler. Bunun yapılabilirdiği örgütlerde çalışanların örgütte kalma istekleri yükselmektedir (Keleş, 2006:64).

İşgören, örgütün sağladığı ödüllerin yeterli ve adil olarak verildiğini görmesi halinde, örgütsel bağlılık düzeyleri artacaktır (Gündoğan, 2010:106). Örgütsel adalet örgütte sadece bir motivasyon aracı değil, aynı zamanda çalışanlar ve yöneticiler arasında güvenin oluşmasını sağlayan bir araçtır. Dağıtımsal adaletin bulunduğunu, yani örgütün ödül ve kaynak dağıtımında adil olduğunu algılayan çalışanların örgüt hakkında olumlu tutumlara sahip olması beklenmektedir (Akpınar, 2007:82).

İşgörenlerin ödüllendirilme yöntemi örgütsel bağlılığı önemli oranda etkilemektedir. Ödüllendirme sisteminin örgütsel bağlılığı sağlaması ve güçlendirmesi için sunulan ödülün;

1. Grubu dağıtmayıp bir araya getirmesi,
2. Örgütün başarısından çalışanlara da pay verilmesini sağlaması,
3. Örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi adına çalışanların katılımını teşvik etmesi,
4. Ödüle hak kazanan birey açısından güdüleyici bir güce sahip olması,
5. Bütün işgörelere aynı şekilde uygulanıyor olması,

gibi özellikleri bünyesinde barındırması gerekir. Ödüllendirmenin örgütsel bağlılığı artırıcı bir etki yaratabilmesi için birey yerine grup ya da tüm örgüt çalışanlarını kapsamaması gerekir. 1970'li yılların ortalarına kadar daha çok birey merkezli ödüllendirme sistemleri uygulanırken, 1980'li yıllardan başlanarak daha çok grup veya örgüt merkezli

sistemler kullanılmaya başlanılmıştır. Bu sistemlerin birey merkezli sistemlere kıyasla temel avantajı, çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşmayı sağlayarak örgütsel amaçlar doğrultusunda sinerjik bir etki yaratmalarıdır (Bakan, 2011:142).

Ödüller ve cezalar amirlerin işgörenleri kontrol edebilmek, örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirebilmek için kullanılan güdüleme araçlarıdır. Ödül, olumlu güdülemeyi sağlar ve etkisi cezanın etkisine göre daha uzun sürelidir. Ödül, işgörenin kişiliğine, beklenti, gereksinim, nitelik ve niceliğine uygun olması gerekmektedir. Her işgörenin değişik ödül istekleri olabilmektedir. Örgütsel ödüllerin yeterli doyumu sağlaması halinde işgörenin örgütsel bağlılığını arttırarak örgüt çıkarlarını koruyup benimsemesini sağlamaktadır (Güven, 2006:14).

Örgütte ödüller arttıkça çalışanların duygusal bağlılıklarının artacağı iddia edilmektedir. Rasyonel bağlılık ile örgütsel ödüller arasında pozitif bir ilişki olabileceği düşünülmektedir. Biçimsel bağlılık ile örgütsel ödüller arasındaki ilişkinin düşük bir seviyede olacağı iddia edilmektedir (Şen, 2008:61).

Ödül, başarılı performans sergileyen çalışanı takdir etmenin en iyi yoludur. Çalışanın ödüllendirilmesi, kendisine değer verildiği ve yaptığı işin takdir edildiği anlamına gelmektedir (Ağyüz, 2013:57). İşgörenin gerek üstlendiği görev gerekse dayanışma içinde bulunduğu iş ortamı gibi içsel ve dışsal (maddi) ödüller sayesinde örgütsel bağlılık düzeyi etkilenmektedir (Gençtürk, 2007:28). Bir çalışan örgütsel ödüllere kolayca ulaşabiliyorsa, bunlar çalışılması gereken değil örgütün doğal olarak sağladığı ödüller olarak algılanır. Diğer taraftan düşük statüden bile başlasa bir çalışan, büyük ödüller elde edebilecekse, örgütsel bağlılık kuvvetlenebilmektedir (Erol, 1998:73).

#### **2.4.2.5. Takım Çalışması**

Çalışan, insan-makine sisteminin bir parçasıdır fakat aynı zamanda insan-insan sistemin de bir parçasıdır. Sosyal düzen içinde çalışan başka bir çalışan ile beraber çalışır. Yöneticilerin en büyük sorumluluğu çalışanlara bu sosyal düzeni sağlamaktır. Ancak böyle takım çalışmasına uygun zemin oluşturulmuş olacaktır. Bu takım ruhunun bağlılığı artırdığı iddia edilmektedir. Arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyen takım çalışanlarının yönetim, iş arkadaşları ve örgütlerine karşı bağlılıklarının da arttığı kabul edilmektedir (Şen, 2008:62).

Günümüzde takım çalışması yaygın olarak uygulanmaktadır ve takım çalışmasının işletmeler için iyi bir uygulama olduğu çeşitli çalışmalarla ispat edilmiştir. Takım çalışması ile işletmelerde her şey daha etkin ve daha yaratıcı bir şekilde yapılmaktadır. Takım çalışmalarının arkasında Japonya’da başlatılan kalite çemberleri yatmaktadır. En basit ifadeyle takım çalışması; işletmelerde takımlar tarafından yürütülen, yerine getirilen süreçler ve çalışmalardır (Gürül, 2013:8).

Örgütlerde bireysel sorumlulukların artırılması, ters orantılı olarak, çalışanların duygusal bağlılıklarını azaltmaktadır. Bu durumu ortadan kaldıracı tek çözüm, takım çalışmasıdır. Takım çalışmalarında bireysel sorumluluk ve bireysel başarıların en aza indiği, bu bağlamda, örgütlerde takım çalışmalarına önem verildikçe, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde artış gözlenecektir (Gürül, 2013:79). Bir örgütte takım çalışması yapılması, işgörenler arasındaki ilişkilerin içten bir ortamda gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bu ortam örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütte işgörenler arasındaki olumlu ilişkiler ve üstlendikleri işe karşı olumlu tutumları sayesinde örgütsel bağlılık aynı yönde olumlu bir şekilde etkilenmektedir (Gençtürk, 2007:30).

Bazı örgütlerde üyelerin bağlılıkları, kendilerinin kararlarına bırakılmaz. Harvard İşletme Okulu, mezunların uzun süreli bağlılıkları için farklı bir yöntem kullanmıştır. Öğrenciler okula başlar başlamaz sınıflara ayrılırlar, sonrasında tüm sınıf her şeyi birlikte yaparlar. Aynı yatakhane de uyurlar, aynı dersleri görüp, aynı sınavlara girerler. Sınıf her şeyi ortak yapar. Sınıftaki herkes birbirinin ismini bilmektedir. 20 sene sonra öğrenciler ayrıldıkları zaman bile bu sosyal bağ devam eder (Çetin, 2004:104-105). Takım çalışmasına bir başka örnek de kazların “V” şeklinde uçmalarıdır. Bu şekilde uçarak, önde uçan kazların havayı yarmaları suretiyle arkadan gelenlerin daha kolay uçmaları sağlanmaktadır. En önde uçan lider kaza moral sağlamak adına arkadaki kazlar sürekli ses çıkararak onu motive ederler. Lider kaz sürekli değişmektedir. En önde uçan lider kaz yoruldukça sırayla lider değişir. Gidilecek rotayı tüm kazlar bilir. Takım içerisindeki kazlardan biri sakatlanır ya da hastalanırsa, diğer bir kaz da onunla birlikte iyileşinceye kadar aynı yerde bekler. Takım çalışmasında birlikte hareket etme kuralı vardır. Ayrıca, iyi ve etkin bir takım çalışmasında sağlıklı bir iletişim ve motivasyon sistemi olmalıdır (Gürül, 2013:31).



Takım çalışması, çalışanlara etkin plan yapmayı, yenilikleri çabuk kavramayı, motivasyonlarını arttırmayı, paylaşma duygularının geliştirilmesini ve işin kalite ve verim odaklı yapılması imkanlarını sağlayarak çalışanların iş doyumunu ve bağlılıklarını arttırmaktadır (Gündoğan, 2010:106-107). Takım çalışmalarında, üyelerin kendi aralarındaki ilişki tarzı da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Yapılan çalışmalarda, diğer çalışanlarla olan ilişkilerin olumlu ya da olumsuz olması örgütsel bağlılığın derecesini etkilemektedir. (Gündoğan, 2010:107). Takım üyesi olarak çalışılması bağlılığı olumlu etkilemektedir. Örgütteki diğer arkadaşlarına, işlerine ve örgütüne karşı olumlu tutum geliştiren takım çalışanlarının örgütsel bağlılığının arttığı gözlemlenmiştir (Güven, 2006:16). Takım ruhu sayesinde örgütsel bağlılık seviyesinin arttığı bilinmektedir. Çünkü bağımsız çalışma grupları ve takımların bir üyesi olarak faaliyet gösterenlerin iş tatminleri yükselmektedir (Gençtürk, 2007:29).

#### **2.4.2.5. Örgütsel Adalet**

Örgüte bağlılığı etkileyen bir diğer örgütsel unsur örgütsel adalettir. Adalet, sosyal örgütlerin birinci erdemi olarak tanımlanmaktadır. Adalet, doğruyu söyleme, sözünü tutma, dürüstlük, adillik ve bireylere saygı göstermek gibi davranışları içermektedir. Böylece adalet örgütsel değerlerin temeli olarak oldukça önem taşımaktadır (Ağyüz, 2013:55). Örgütsel adalet kavramında, işgörenlerin kişisel çıktılarına yönelik bireysel değerlendirmeleri ile adaletin örgütteki paylaşımını yapan yöneticilerin çıktıların paylaşılmasında etkin süreçleri izlemesi esastır (Gündoğan, 2010:102-103). Örgütsel adalet, bireylerin çalışmakta oldukları örgütlerde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yollar ve adaletin işle ilişkili değişkenleri nasıl etkilediği ile ilgilidir. Örgütsel adalet örgüt içinde sosyal ya da ekonomik olarak gerçekleşen tüm karşılıklı değişimlerin algılanan adaletini ve bireylerin üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve sosyal bir sistem olarak örgütle ilişkisini içermektedir (Kaya, 2013:78-79).

İşgörenler, çalıştıkları örgütlerde özellikle kendilerine adaletli davranılmadığını hissettiklerinde buna tepki göstermektedirler. İşveren ve yöneticilerden adaletli, samimiyet ve içtenlik içeren yaklaşımlar görmek, kişilerin aidiyet ve değerlerini kuvvetlendirmektedir. İşgörenler örgütsel uygulamaları izleyerek, örgütsel adalet konusunda yapılanları takip etmektedirler. Kaynak ve çıktıların adaletli dağıtımını

bireylerin ücret konusundaki tatminini etkilemekte, kararların adil alınması da, işgörenlerin bağlılık düzeylerinin artmasını sağlamaktadır (Uygur, 2009:29-30).

Örgütsel adalet kavramı literatürde, dağıtımsal ve yönetsel adalet olarak iki farklı açıyla ele alınmaktadır. Dağıtımsal adalet, örgütteki maddi ve maddi olmayan ödüllerin, görev ve sorumlulukların işgörenler arasında adaletli dağıtılıp dağıtılmadığının işgörenlerce nasıl algılandığıyla ilgilidir. Yönetsel adalet ise, örgütçe ortaya çıkartılan hizmet ve ürünlerle, örgütün üyelerini etkileyebilecek kararların, örgütteki verilmiş süreçte ve bunlara ilişkin süreçlerin işleyişlerindeki adaleti anlatmaktadır. Dağıtımsal adalet, iş ve ücret tatmini gibi kişisel çıktılar sağlarken, yönetsel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin astların gözüne daha adaletli görülmesi gibi örgütsel çıktılara sebep olacaktır. Örgütsel bağlılık bakımından yönetsel adalet daha fazla önem kazanmaktadır. Ücretin ve iş tatmininin örgüt bağlılığının oluşmasında etkileri olsa da, söz konusu etki dağıtımsal adalet türünde dolaylı olarak oluşmaktadır (Gündoğan, 2010:103). Yönetsel adalet örgüte bağlılık ve çalışan-amir arasında güveni gösterdiği için örgütsel etkinliğin önemli bir göstergesidir (Akpınar 2007:82-83). Yapılan çalışmalarda örgütsel adalet dağıtımının yüksek düzeyde bağlılık yarattığı; farklı muameleye maruz bırakılma algısının, bağlılığı önemli ölçüde zayıflattığı görülmüştür (Kaya, 2013:80).

## **2.5. Örgütsel Bağlılığın Çıktıları**

Bağlılığın çıktıları, bağlılığın derecesiyle ilgili olarak olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Örgüt amaçları kabul edilemez olduğunda işgörenlerin yüksek düzeyde olan bağlılıkları örgütün dağılmasına hız kazandırabilirken, amaçların daha kabul edilebilir ve makul olmaları halinde yüksek düzeydeki bağlılığın olumlu davranışlarla sonuçlanması beklenmektedir (Balay, 2000:83). Örgütsel bağlılığın sonuçlarından performans, çalışan devir hızı, devamsızlık ve işe geç gelme ile stres ön plana çıkmaktadır.

### **2.5.1. Performans**

Performans denildiğinde, bir bireyin ya da bir örgütün başarı düzeyi akla gelmektedir. Performans, birey, bir grup veya bir teşebbüsün, amaçlanmış hedeflere yönelik hangi ölçüde ulaşabildiği ve sonucunda neyin sağlanabildiğinin miktar ve niteliksel olarak ifadesidir (Kaya, 2013:87). Çalışanların bağlılığı aynı zamanda örgütsel başarıya

ulaşmada en kritik faktörlerden biridir. Bu ilişki yapılan pek çok çalışmayla kanıtlanmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış çeşitli araştırmalarda; yüksek düzeydeki örgütsel bağlılığın, yine yüksek düzeyde iş performansını arttırdığı ileri sürülmüştür (Haşit, 2015:41). Yapılan araştırmalara göre, yüksek seviyede örgütsel bağlılık, sorumluluk duygusu ve sadakati arttırmakta, daha yüksek performansa neden olmaktadır. Yüksek performans gösteren bir çalışanın örgütte kalma isteğini de, örgütsel verimliliğini de arttırmaktadır (Kaya, 2013:88).

Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişki açısından literatürde farklı görüş ve bulgulara rastlanılmaktadır. Bazı araştırmacılara göre örgütsel bağlılık ile performans arasında pozitif bir ilişkinin ortaya çıkması beklenmektedir (Bakan, 2011:216). Allen ve Meyer'e göre, örgütlerine duygusal bağlılık duyan işgörenler, o örgütün üyesi olmalarından memnuniyet hissedecekler, örgütlerinin değer ve amaçlarını benimsemeleri sayesinde bu değer ve amaçlara ulaşılmasında örgüt lehine gayret göstereceklerdir. Böyle bir durumda performanslarının yüksek düzeyde olması beklenmektedir (Şişman,2007:107).

Bazı araştırmalarda örgütsel bağlılığın farklı boyutları ile performans ilişkisi test edilmiştir. Bu araştırmalarda genellikle duygusal bağlılığın, normatif ve devamlılık bağlılığına göre iş performansı ile daha fazla ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Örneğin, Meyer vd. (1989), büyük bir gıda işletmesinin ilk düzey yöneticilerini kapsayan araştırmalarında çalışanların örgüte karşı efektif bağlılıkları ile iş performansları aralarında pozitif yönlü, rasyonel bağlılıkları ile negatif yönlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Bazı araştırmalarda da efektif ve biçimsel bağlılık ile performans arasında pozitif, rasyonel bağlılıkları ile negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Haşit, 2015:41).

Bazı çalışmalarda, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların diğer çalışanlara oranla daha yüksek performans gösterecekleri görüşü savunulmakta iken bazı araştırmalarda ise böyle bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmamıştır (Bakan, 2011:217-218). Sonuç olarak, örgütsel bağlılık ile performans arasında pozitif ilişkinin ortaya çıkması beklenmekte olup, yapılan araştırmalarda hem bu düşüncüyü destekleyen hem de aksini ifade eden bulgulara ulaşılmıştır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişki henüz tam olarak açıklığa kavuşturulamamış olup, gelecekte bu konuda araştırmalar yapılmaya devam edilmelidir (Bakan, 2011:220).

### 2.5.2. Çalışan Devir Hızı

İşgörenin çalıştığı örgütten ayrılma olasılığı, işten ayrılma isteği olarak tanımlanmaktadır. İşten ayrılma isteği, gönüllü personel devir oranının en güçlü göstergesidir. Yüksek işten ayrılma isteğine sahip işgörenlerin işten ayrılma olasılıkları yüksek olacağından, gerçek personel devrini azaltmak için işten ayrılma isteğini şekillendiren faktörlerin bilinmesi gerekmektedir (Bakan, 2011:222).

Örgütsel bağlılığın en önemli çıktıları arasında işten ayrılma isteği ve personel devri yer almaktadır. Bir bireyin işten ayrılma isteğinin, örgütsel bağlılığı ile negatif bir ilişkide olduğu doğrulanmıştır. Buna karşın, örgütsel bağlılık boyutları (tutumsal, devam ve normatif bağlılık) ile örgüt üyeliğini devam ettirme isteği arasında ise istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılığın personel devrini etkilediğine yönelik geliştirilen modeller ve literatür bilgilerinden yola çıkan Mowday ve arkadaşları (1982), örgütsel bağlılığın en güçlü ve en çok çalışılan davranışsal çıktısının personel devrindeki azalma olduğunu belirtmişlerdir. Hatta personel devir oranını belirleme açısından örgütsel bağlılığın, iş tatmininden daha güçlü bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir. Kavramsal olarak yola çıkıldığında, güçlü bağlılık duygusuna sahip bir birey örgütte kalmaya ve örgütün amaçları doğrultusunda çalışmaya istekli olacağından dolayı, bu bireyin örgütten ayrılma isteğinde bulunmayacağı görüşü çok rahatlıkla ileri sürülebilir (Bakan, 2011:230).

Örgütler için hayati önem taşıyan işgücü devri oranının yüksek olması bu sorunun çözümü için işgücü devrinin olası sebeplerine önlemler alınmalıdır. Çalışanların iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olması işgücü devir oranında artış oluşturan etkenlerdir. Başka bir deyişle, işgücü devrinin düşük olduğu örgüt çalışanlarının, örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri yüksektir (Kaya, 2013:89). Araştırma sonuçları da, varsayıldığı üzere, bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğunu göstermektedir (Şen, 2008:66-67).

Örgütsel bağlılığın en muhtemel sonucu, işten ayrılma düşüncesini ve sonucunda işgücü devrini azaltmasıdır. Bu kapsamda, örgütsel bağlılıkları düşük olan örgüt üyelerinde örgütten ayrılma düşüncelerinin ve arzularının daha fazla olması beklenmektedir. Konuyla ilgili yapılmış olan çalışmalarla da bu sonuç doğrulanmış, düşük örgütsel bağlılığın ve işin farklı boyutlarına ilişkin tatminsizliğin sonucu olarak işten ayrılma

niyetinin ortaya çıktığı ancak tersi durum olan örgütsel bağlılığın yüksek olması halinde ise çalışanların işten ayrılma düşüncelerinin azaldığı tespit edilmiştir (Kaya, 2013:89). İşten ayrılma isteği veya personel devrinin düşük olmasını sağlayan tek etkenin örgütsel bağlılık olmadığını da belirtmek yararlı olacaktır. Örgütsel bağlılık dışında, alternatif iş imkanlarının bulunmaması, iş baskısının az olması ve düşük düzeyde bir performans ile verilen görevin yerine getirilmesi ve alternatif çalışma alanlarıyla kıyaslandığında çok fazla miktarda boş zamana sahip olunması gibi nedenler de bireyin mevcut örgüt üyeliğinin devam etmesindeki isteği sağlayabilir (Bakan, 2011:232-233).

Örgütsel bağlılıkta, bağlılık düzeyi yüksek çalışanların örgütlerindeki üyeliklerini sürdürmek istemeleri ve örgüt çıkarlarını koruyacak şekilde çalışmalarını beklenilmektedir. Araştırmalarda, örgütsel bağlılık ve çalışan devir oranı arasında istatistiksel açıdan ters yönlü bir ilişkinin varlığı görülmektedir (Gündoğan, 2010:138). Bununla birlikte, çalışan devir oranının yüksek olduğu örgütlerde örgütsel bağlılığın daima düşük olması beklenilmektedir. Ülkedeki ekonomik durum, teknolojik yenilikler gibi işgörenlerin iradeleri dışında gelişen sistematik etkenlerin de çalışan devir oranında önemli etkileri bulunmaktadır (Gündoğan, 2010:139-140).

### **2.5.3. Devamsızlık ve İşe Geç Gelme**

İşgörenin çalışması için planlanan zaman içerisinde işe gelmemesi devamsızlık olarak tanımlanmaktadır. Devamsızlık “gönüllü” ve “gönülsüz” olmak üzere ikiye ayrılmakta olup, bireyin kendi isteğiyle oluşturmadığı, kontrolü dışındaki nedenlerden (hastalık gibi) ötürü ortaya çıkan devamsızlığa gönülsüz veya zorunlu devamsızlık denmektedir. Ancak bireyin devamsızlığı gerektirecek bir durum söz konusu değilken kendi ürettiği nedenlerden (hasta olmadığı hasta olduğunu ileri sürmesi gibi) dolayı işe gelmemesi ise gönüllü devamsızlık olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık ile çalışanların devamsızlıkları arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Wooden (1995), örgütsel bağlılığı, devamsızlığı etkileyen en önemli faktörlerden birisi olarak belirlemiştir. Wooden, örgütsel bağlılık kuvvetlendikçe, devamsızlık ve işgücü devir oranının azalacağını ifade etmiştir (Bakan, 2011:233-234).

İşgörenin işinin başında olmaması, maliyeti yüksek bir personel sorunu olduğundan pek çok araştırmacının dikkatini çeken bir konu olmaktadır. Hanisch ve Hulin (1991), işe devamsızlık ve gecikmenin, iş tatminsizliği, düşük örgütsel bağlılık gibi tutumların bir

sonucu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu açıdan bakıldığında, işinin başında olmayan bir işgören bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde örgüte karşı negatif bir ilgisinin olduğunu göstermektedir. İşine devamsızlık yapan işgören, üstlenmiş olduğu görev ve sorumluluklarını yerine getirmemekte ve aksaklıklara sebebiyet vermektedir (Keleş, 2006:96). Ancak, örgüte bağlı çalışan daha çok amaç odaklı olacak ve daha az zamanı boşa harcayacaktır bu da performansı doğrudan etkilemese de verimliliği pozitif yönde etkileyecektir (Şen, 2008:66).

Örgütsel bağlılık ile işe geç gelme davranışı arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Monday ve arkadaşları (1982), örgütsel bağlılığı güçlü olan bireyler işe zamanında gelme gibi örgüt değerleriyle bağdaşan davranışlar sergileyeceği sonucuna ulaşmışlardır. Yine, Angle ve Perry (1981)'de yaptıkları araştırmada, bağlılık ile işe geç gelme arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif bir ilişki olduğu, bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç geldikleri sonucuna ulaşmışlardır (Bakan, 2011:240-241). Yağcı'ya göre, örgütsel bağlılıkla işe geç kalma arasındaki ters yönlü ilişkinin Angle ve Perry'nin çalışma sonuçlarının aksine zayıf olduğu, işe geç gelme davranışının göreceli bir eylem olduğu ve işgörenlerin iradeleri dışında pek çok faktörden etkilenebileceği belirtilmektedir (Şeker, 2011:19). Bazı işgörenlerin işe ulaştıkları araçlarının arızalanması, mevsim şartları, tıbbi rahatsızlık gibi istenmeyen pek çok durum sebebiyle işine geç kalabileceği göz ardı edilmemelidir. Bunun dışında sorumluluk bilincine sahip işgörenlerin işlerine geç kalma oranının düşük olması beklenmektedir. Devamsızlık davranışındaki gibi işe geç gelme davranışında da iş ve iş çevresine ilişkin sebepler, örgütlerine bağlılık gösteren işgörenlerde az olacağından, bu gibi nedenlerle işe geç gelme oranları da düşük olacaktır. Kişisel sebeplerle işe geç gelme durumunda, örgütlerine bağlı işgörenlerin işlerini olumsuz etkileyebilecek ve aksatabilecek koşulları kontrol altına almaya çalışacakları beklenir. Böylece, işe geç gelme oranının düşük olması, örgütsel bağlılık göstergesi olarak düşünülebilir. Ancak tek başına yeterli bir gösterge olarak tanımlanamaz (Keleş, 2006:97).

Örgüte bağlılıkları düşük olan kişilerin kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak görmeyeceklerinden işe gelmeme veya işe geç gelme olasılıklarının daha yüksek olacağı beklenmektedir (Şişman, 2007:105-106). Özdevecioğlu tarafından mobilya sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanlarda

işe devamsızlık davranışının örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlara oranla daha az olduğu tespit edilmiştir (Kaya, 2013:87).

#### **2.5.4. Stres**

Stres, kişisel farklar ve psikolojik süreçler vasıtasıyla gösterilen uyumsuz bir davranış olup, bireye aşırı psikolojik ve fiziksel baskı yapan herhangi bir dış ve iç hareket, durum veya olayın organizmaya yansıyan sonucu olarak tanımlanabilir. İş stresi ise, işgörenleri duygusal ve fiziki bakımdan tehdit eden işin çevresel özelliklerine karşı gösterilen bireysel tepkidir. Örgütsel bağlılık ile stres arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmaların bir kısmında örgütsel bağlılık ile stres arasında negatif ilişki bulunmuştur (Bakan, 2011:213-215). Kobasa ile Mowday ve arkadaşları örgüte bağlılığın, çalışanı stres sonucu ortaya çıkan olumsuz etkilerinden koruyacağını belirtmişlerdir. Bu görüşe karşıt olarak, 1990'da Mathieu ve Zajac'in yaptıkları bir araştırmalarında; örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların diğerlerine kıyasla stresin etkilerinden daha çok etkilenebileceği belirtilmiştir. Örgütsel bağlılık, kişinin örgütsel tehlike ve sorunlardan daha kolay etkilenecek, çalışanların hassasiyetini artırmakta bu da strese yol açabilmektedir (Şen, 2008:68).

Bazı araştırma sonuçlarına göre, kişisel dayanma gücünün üzerindeki yoğun stres ortamlarında çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri mümkün olmamaktadır. Panaccio ve Vandenberghe (2009) tarafından yapılan bir araştırmada örgütsel özdeşleşmeyle benzer bir anlamı olan duygusal bağlılık ile çalışanların kendilerini mutlu hissetmeleri arasında pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Yani duygusal bağlılıklarının artmasıyla çalışanlar kendilerini mutlu hissedecekler veya çalışanların kendilerini mutlu hissetmesiyle duygusal bağlılıkları artacaktır. Bundan yola çıkılarak, yaşadıkları stres nedeniyle kendilerini iyi hissetmeyen çalışanların duygusal bağlılık veya özdeşleşme seviyelerinin de düşebileceği ileri sürülebilir (Kaya, 2013:86). Örgütsel bağlılık kişiye güven ve aidiyet duyguları kazandırmakta ve bu duyguların da stresin olumsuz etkilerini azaltacağı belirtilmektedir (Gündoğan, 2010:140).

#### **2.6. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki**

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi yoğun ilgi gören konulardan birisidir. Lok ve Crawford'a (2004) göre bu ilginin nedeni, her iki değişkenin

de örgütsel performans ve verimliliğin en temel belirleyicileri olmalarındandır. İş tatmini ile örgütsel bağlılık kavramlarının tanımsal ve kapsam açısından birbirlerinden farklı olduğu literatürde açık bir şekilde ifade edilmiştir. Örgütsel bağlılık daha geniş bir ifade olup örgütün tamamına yönelik genel bir duyguyu aktarırken, iş tatmini daha sınırlı bir ifade olup bireylerin işine veya onun belirli kısımlarına duygusal tepkilerini aktarır. Örgütsel bağlılık ile iş tatmini kavramları arasındaki farklılıkları işaret eden şu ifadelerin vurgulanması önemli görülmektedir (Bakan, 2011:243-244):

- Örgütsel bağlılık değer ve hedefleri içine alacak şekilde bir örgüte bağlanmayı belirtirken, iş tatmini ise işgörenin kendisine verilen işleri gerçekleştirdiği iş veya çalışma ortamına bağlılığı ifade eder.
- Örgütsel bağlılık sadece bir tutum olmayıp bununla birlikte bir davranış iken, iş tatmini yalnızca bir tutumdur.
- Örgütsel bağlılık etkin bir anlama sahipken, iş tatmini edilgin bir anlama sahiptir.
- Örgütsel bağlılık daimi duyguları açıklarken, iş tatmini her zaman daimi duyguları göstermeyebilir.
- Örgütsel bağlılığın yavaş ancak düzenli bir biçimde gelişim sağlaması nedeniyle gelişimi uzun zaman sürerken, iş tatmini daha değişken bir özelliğe sahip bir kavramdır.
- Örgütsel bağlılık rutin iş akışlarından etkilenmez, iş tatmini bu tarz olaylar karşısında daha çabuk etkilenmektedir.
- Örgütsel bağlılık kişisel ve örgütsel etmenlerin dışında kişinin örgütsel değer ve amaçları, performans beklenti ve çıktıları ile örgütün bir parçası olarak kalmaya heves duymayı da kapsamına alarak yavaş yavaş gelişirken, iş tatmini kişisel ve örgütsel etmenlere ani duygusal yanıt olarak daha çabuk bir şekilde gelişir.

Örgütsel bağlılık örgütün değer ve amaçlarından etkilenirken, iş tatmini en çok görevin etrafından etkilenmektedir. Bu anlamda, kişinin, örgüte bağlılık duyması, ancak işinin belirli bölümlerinden memnuniyet duymaması mümkündür. Gökmen (1996), örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki ile ilgili olarak çok farklı bulgulara rastlandığını, bu nedenle son dönemlerde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin eş zamanlı olarak ele alınıp değerlendirildiğini belirtmektedir. İş tatmininin aksine, örgüte olan bağlılığın zaman geçtikçe gelişerek, günlük çalışma süreçlerinden etkilenmediği ifade edilmektedir. İş



tatminiye bu şekildeki durumlarda daha hassas olmakta, daha hızlı etkilenebilmektedir. İş tatmini, çalışanın işiyle alakalı davranışlarını ele alırken örgütsel bağlılık çalışanın örgütle alakalı davranışlarını önemsemektedir (Gündoğan, 2010:81-82).

Yapılan pek çok çalışmada, genel olarak, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmakta olup, ilişkinin yönünün iş tatmininden örgütsel bağlılığa mı yoksa örgütsel bağlılıktan iş tatminine doğru mu olduğu açısından literatürde farklı görüşler bulunmaktadır (Bakan, 2011:247).

Örgütsel davranış literatüründe yapılmış olan çoğu araştırma bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeye yöneliktir. Ancak genel olarak incelendiğinde, yapılan bu çalışmaların bir kısmının örgütsel bağlılık kavramının iş tatminine etkisi üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu araştırmalara göre bağlılık iş tatminini oluşturmada önemli bir etkidir (Taşkaya, 2009:32).

İş tatmini, iş performansı ve örgütsel bağlılığı etkileyen birkaç bireysel mekanizmadan birisidir. Eğer insanlar çalışma ortamlarından tatmin duyuyorlarsa iş yerine karşı olumlu duygulara sahip olmakta, yaptıkları işi daha iyi yapmakta ve iş yerinde daha uzun süreler çalışmaktadırlar (Özkalp, 2013:71). Yapılan araştırmalarda çıkan görüşlerin çoğu iş tatmininin örgütsel bağlılığa sebep olduğu yönündedir (Kaya, 2013: 56).

Williams ve Anderson'a göre, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında her zaman geçerli bir ilişki olduğu öne sürülmekte iş tatmin düzeyi yüksek çalışanların, tatmin düzeyi düşük çalışanlara oranla, örgütlerine faydalı, isteğe bağlı davranışları daha sık sergilemekte oldukları ifade edilmektedir (Keleş, 2006:102).

İş tatmini ve örgüte bağlılık arasındaki temel fark “işimi seviyorum” ve “çalıştığım örgütü seviyorum” şeklinde özetlenebilmektedir. İş tatmini, çalışanın yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgüte bağlılık çalışanın çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili olmaktadır (Tüzün, 2013:27). Ayrıca, örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi sık değişken bir durum değildir. Bu nedenle bağlılık oluştuğunda, tam tersi bir davranış olmadığı sürece etkisinin uzun süreli olması beklenmekte, bu durum örgütsel bağlılığın fark ve önemini ortaya çıkarmaktadır (Karaca, 2001:58).

## **BÖLÜM 3: İŞ TATMİNİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÇALIŞANLARIN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİNİN FARKLI- LAŞTIRICI ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın hipotezleri, veri toplama aracı, verilerin istatistiksel analizi ile araştırmanın bulgularına ve yorumlara yer verilmektedir.

### **3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırma, ulusal ve uluslararası statüde faaliyet gösteren Türkiye’deki tüm şehirlerde temsilcilik ya da işletmesi bulunan personel sayısı yaklaşık 4.200 olan bir sivil toplum kuruluşunda yapılmıştır. Anketler İstanbul’da çalışan personelin bir kısmına elden ulaştırılmış ve sivil toplum kuruluşunun Genel Müdürlük İnsan Kaynakları Direktörlüğüne, Türkiye’deki tüm personelin kurumsal elektronik posta adreslerine anket linki ve bilgilendirme e-postası gönderilmiştir. 177 personelin elektronik form üzerinden, 193 personelin elden anket formu doldurması sağlanmış olup, toplam 370 katılımcıya ulaşılmıştır. Araştırmada bütçe ve zaman kısıtlarından dolayı kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

### **3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Hızla gelişmekte ve değişmekte olan iş yaşamında, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmesi günden güne daha da zorlaşmaktadır. Sertleşen rekabet ve piyasa koşullarında örgütlerin elinde bulunan insan gücünü en iyi şekilde örgütlemesi gerekmektedir. İşgörenler, örgütlerin en değerleri unsurları olarak kabul edilmektedir.

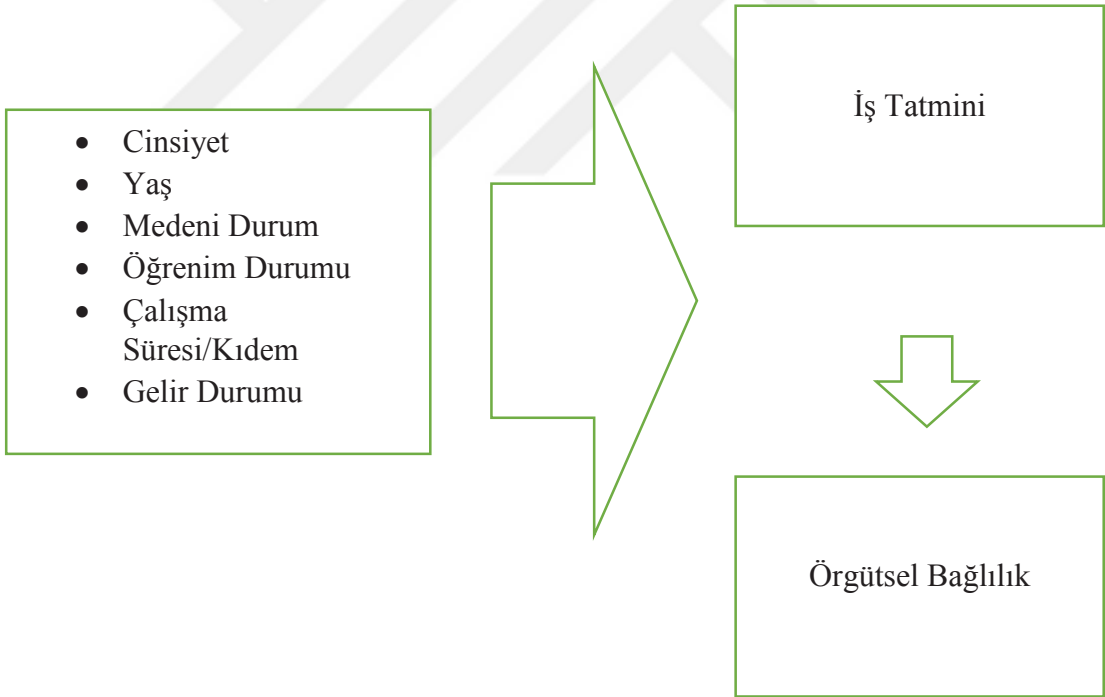
Yapılan araştırmalar, örgütlerin ayakta kalabilmelerinin, işgörenlerinin işten ayrılmamalarına bağlı olduğunu göstermektedir. Bunu sağlamak için işgörenin iş tatmini ve örgütsel bağlılığının artırılması önem taşımaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağlılıkla birlikte, çalışan devir hızının artması, işe geç gelme ve devamsızlık, yabancılaşıma gibi örgütler için istenmeyen tutum ve davranışların önüne geçilebilmektedir.

### 3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sadece bir sivil toplum kuruluşunda yapıldığından, çıkan sonuçların tüm sivil toplum kuruluşlarını kapsayıcı nitelikte olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır. Türkiye’de faaliyet gösteren çok sayıda STK varken, bütçe ve zaman yetersizliği nedeniyle araştırmanın sadece bir STK’da uygulanabilmesi, araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu çalışmada bazı araştırma değişkenlerinin alt gruplarının istatistiksel analize sokulmasına imkan vermeyecek kadar küçük olması sebebiyle alt grupların birleştirilmiş olması da bazı bilgi kayıplarına yol açmaktadır.

### 3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli aşağıda bulunan Tablo 1’ de gösterilmiştir. Tabloya göre; iş tatmin düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişki, daha sonra çalışanların kişisel özelliklerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları ile olan ilişkisi araştırılmıştır.



**Şekil 1:** Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir;

**H1:** İş tatmininde çalışanların kişisel özelliklerden cinsiyet faktörü anlamlı farklar yaratmaktadır.

**H2:** Örgütsel bağlılıkta çalışanların kişisel özelliklerinden cinsiyet faktörü anlamlı farklar yaratmaktadır.

**H3:** İş tatmininde çalışanların kişisel özelliklerden yaş faktörü anlamlı farklar yaratmaktadır.

**H4:** Örgütsel bağlılıkta çalışanların kişisel özelliklerinden yaş faktörü anlamlı farklar yaratmaktadır.

**H5:** İş tatmininde çalışanların kişisel özelliklerden medeni durum faktörü anlamlı farklar yaratmaktadır.

**H6:** Örgütsel bağlılıkta çalışanların kişisel özelliklerinden medeni durum faktörü anlamlı farklar yaratmaktadır.

**H7:** İş tatmininde çalışanların kişisel özelliklerden öğrenim durumu faktörü anlamlı farklar yaratmaktadır.

**H8:** Örgütsel bağlılıkta çalışanların kişisel özelliklerinden öğrenim durumu faktörü anlamlı farklar yaratmaktadır.

**H09:** İş tatmininde çalışanların kişisel özelliklerden çalışma süresi/kıdem faktörü anlamlı farklar yaratmaktadır.

**H10:** Örgütsel bağlılıkta çalışanların kişisel özelliklerinden çalışma süresi/kıdem faktörü anlamlı farklar yaratmaktadır.

**H11:** İş tatmininde çalışanların kişisel özelliklerden gelir durumu faktörü anlamlı farklar yaratmaktadır.

**H12:** Örgütsel bağlılıkta çalışanların kişisel özelliklerinden gelir durumu faktörü anlamlı farklar yaratmaktadır.

**H13:** İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.

### 3.5. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Çalışmada iş tatminini inceleyebilmek için 20 soruluk Minnesota iş tatmin ölçeği ve örgütsel bağlılığı ölçmek için 18 sorudan oluşan Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeklerin kullanılmaya karar verilmesinin nedeni; yapılan literatür taramasında iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden en çok tercih edilen ölçekler olmalarıdır.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; katılımcıların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği düşünülen kişisel özelliklerden, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalışma süresi/kıdem ve gelir düzeylerini ölçmek üzere toplam altı adet soru yöneltilmiştir.

İkinci bölümde; iş tatmini ölçmeye yönelik Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin (MSQ) Oran (1989:20-21) tarafından yapılan Türkçe tercümesi uygulanmıştır. Ölçekte yer alan her bir ifade 1: hiç memnun değilim, 2: biraz memnun değilim, 3: ne memnunum ne değilim, 4: biraz memnunum, 5: çok memnunum olacak şekilde beşli Likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. İş tatmini ölçeğinin alt boyutları içsel tatmin ve dışsal tatmin olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Bu bölümde toplam 20 adet soru yöneltilmiştir.

Son bölümde; örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik Meyer ve Allen tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Wasti (2000:401-410) tarafından yapılmış Türkçe tercümesi uygulanmıştır. Ölçekte yer alan her bir ifade 1: hiç memnun değilim, 2: biraz memnun değilim, 3: ne memnunum ne değilim, 4: biraz memnunum, 5: çok memnunum olacak şekilde beşli Likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. Örgütsel bağlılık anketinin alt boyutları duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu bölümde ise, toplam 18 adet soru yöneltilmiştir.

**Tablo 1**  
**İş Tatmini Ölçeği Güvenirlik Katsayıları**

	<b>Crombach Alpha</b>
İçsel Tatmin	0,934
Dışsal Tatmin	0,901
İş Tatmini Genel	0,926

İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik katsayıları yüksek bulunmuştur.

**Tablo 2**  
**Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik Katsayıları**

	<b>Crombach Alpha</b>
Duygusal Bağlılık	0,872
Devam Bağlılığı	0,804
Normatif Bağlılık	0,799
Örgütsel Bağlılık Genel	0,816

Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenirlik katsayıları yüksek bulunmuştur.

### **3.6. Verilerin İstatistiksel Analizi**

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe ayrılarak 1.00- 1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”, 2.60- 3.39 arası “orta”, 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20- 5.00 arası çok yüksek olarak bulgular yorumlanmıştır ([http://www.istatistikanaliz.com/faktor\\_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp)).

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek Yönlü (One way) Anova Testi ve Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Anova Testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc Analizi olarak Scheffe Testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında Pearson Korelasyon ve Regresyon Analizleri uygulanmıştır. Korelasyon analizi sürekli değişkenler arasında doğrusal ilişkinin kuvveti (derecesi) ve yönünün belirlemek üzere uygulanır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında nedensellik ilişkisini belirlemek üzere; bağımsız değişkenler yardımıyla zor elde edilen bağımlı değişken değerini kestirmek için regresyon analizi uygulanır

([http://www.istatistikanaliz.com/regresyon\\_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/regresyon_analizi.asp)). Elde edilen bulgular yüzde 95 güven aralığında, yüzde 5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

### 3.7. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanların ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

**Tablo 3**  
**Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı**

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	195	52,7
	Erkek	175	47,3
	Toplam	370	100,0
Yaş	21-30	86	23,2
	31-40	209	56,5
	40 üstü	75	20,3
	Toplam	370	100,0
Medeni Durum	Evli	257	69,5
	Bekar	113	30,5
	Toplam	370	100,0
Öğrenim Durumu	Lise ve Altı	67	18,1
	Önlisans	94	25,4
	Lisans	158	42,7
	Lisansüstü	51	13,8
	Toplam	370	100,0
Kurumda Çalışma Süresi	1-5 Yıl	125	33,8
	6-10 Yıl	112	30,3
	11-15 Yıl	66	17,8
	16-20 Yıl	39	10,5
	20 Yıl üstü	28	7,6
	Toplam	370	100,0
Aylık Gelir Algısı	Çok Düşük	8	2,2
	Düşük	99	26,8
	Orta	247	66,8
	Yüksek	16	4,3
	Toplam	370	100,0

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 195'i (%52,7) kadın, 175'i (%47,3) erkek olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar yaş değişkenine göre 86'sı (%23,2) 21-30, 209'u (%56,5) 31-40, 75'i (%20,3) 40 üstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar medeni durum değişkenine göre 257'si (%69,5) evli, 113'ü (%30,5) bekar olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar öğrenim durumu değişkenine göre 67'si (%18,1) lise ve altı, 94'ü (%25,4) ön lisans, 158'i (%42,7) lisans, 51'i (%13,8) lisansüstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar kurumda çalışma süresi değişkenine göre 125'i (%33,8) 1-5 yıl, 112'si (%30,3) 6-10 yıl, 66'sı (%17,8) 11-15 yıl, 39'u (%10,5) 16-20 yıl, 28'i (%7,6) 20 yıl üstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar aylık gelir algısı değişkenine göre 8'i (%2,2) çok düşük, 99'u (%26,8) düşük, 247'si (%66,8) orta, 16'sı (%4,3) yüksek olarak dağılmaktadır.

**Tablo 4**  
**Çalışanların İş Tatmini Düzeyleri**

	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
İçsel Tatmin	370	3,578	0,840	1,000	5,000
Dışsal Tatmin	370	3,181	0,859	1,000	5,000
İş Tatmini Genel	370	3,420	0,804	1,000	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların “içsel tatmin” düzeyi yüksek ( $3,578 \pm 0,840$ ); “dışsal tatmin” düzeyi orta ( $3,181 \pm 0,859$ ); “iş tatmini genel” düzeyi yüksek ( $3,420 \pm 0,804$ ); olarak saptanmıştır.

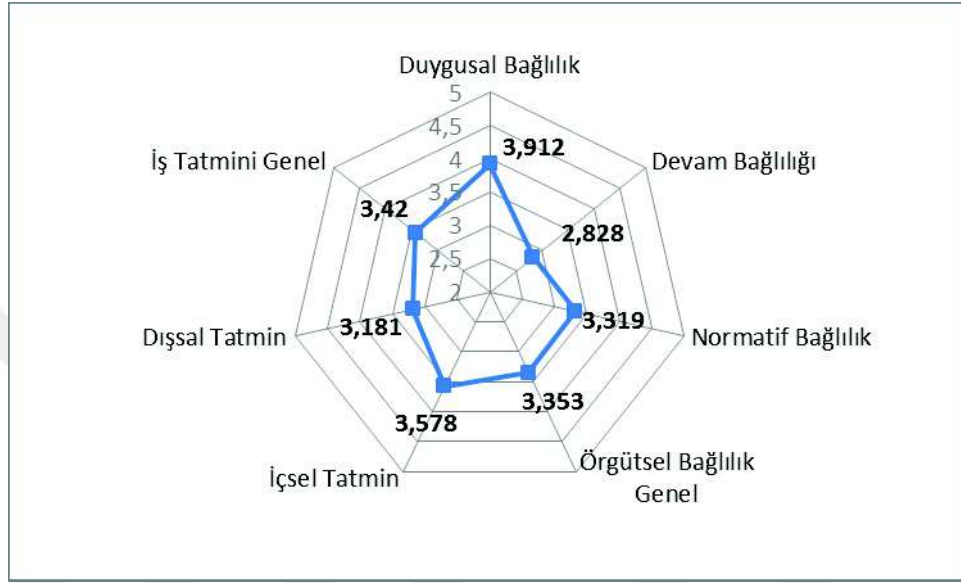
**Tablo 5**  
**Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri**

	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
Duygusal Bağlılık	370	3,912	0,928	1,000	5,000
Devam Bağlılığı	370	2,828	0,880	1,000	5,000
Normatif Bağlılık	370	3,319	0,601	1,000	5,000
Örgütsel Bağlılık Genel	370	3,353	0,581	1,220	5,000



Araştırmaya katılan çalışanların “duygusal bağlılık” düzeyi yüksek ( $3,912 \pm 0,928$ ); “devam bağlılığı” düzeyi orta ( $2,828 \pm 0,880$ ); “normatif bağlılık” düzeyi orta ( $3,319 \pm 0,601$ ); “örgütsel bağlılık genel” düzeyi orta ( $3,353 \pm 0,581$ ); olarak saptanmıştır.

Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi gösterir diyagram, aşağıda Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 2. Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Diyagram

**Tablo 6**  
**Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri**  
**Arasındaki Korelasyon İlişkisi**

		İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	İş Tatmini Genel	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık Genel
<b>İçsel Tatmin</b>	r	1,000						
	p	0,000						
<b>Dışsal Tatmin</b>	r	0,791**	1,000					
	p	0,000	0,000					
<b>İş Tatmini Genel</b>	r	0,965**	0,924**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000				
<b>Duygusal Bağlılık</b>	r	0,632**	0,580**	0,644**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000			
<b>Devam Bağlılığı</b>	r	0,090	0,110*	0,103*	0,111*	1,000		
	p	0,085	0,034	0,047	0,033	0,000		
<b>Normatif Bağlılık</b>	r	0,419**	0,409**	0,437**	0,466**	0,326**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
<b>Örgütsel Bağlılık Genel</b>	r	0,526**	0,505**	0,545**	0,749**	0,676**	0,757**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Dışsal tatmin ve içsel tatmin arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.791$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İş tatmini genel ve içsel tatmin arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.965$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İş tatmini genel ve dışsal tatmin arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.924$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Duygusal bağlılık ve içsel tatmin arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.632$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Duygusal bağlılık ve dışsal tatmin arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.58$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Duygusal bağlılık ve iş tatmini genel arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.644$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Devam bağlılığı ve dışsal tatmin arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.11$ ;  $p=0,034<0.05$ ). Devam bağlılığı ve iş tatmini genel arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.103$ ;  $p=0,047<0.05$ ). Devam bağlılığı ve duygusal bağlılık arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.111$ ;  $p=0,033<0.05$ ). Normatif bağlılık ve içsel

tatmin arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.419$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Normatif bağlılık ve dışsal tatmin arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.409$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Normatif bağlılık ve iş tatmini genel arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.437$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.466$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.326$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel bağlılık genel ve içsel tatmin arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.526$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel bağlılık genel ve dışsal tatmin arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.505$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel bağlılık genel ve iş tatmini genel arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.545$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel bağlılık genel ve duygusal bağlılık arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.749$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel bağlılık genel ve devam bağlılığı arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.676$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel bağlılık genel ve normatif bağlılık arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.757$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 7**

**İş Tatmin Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Duygusal Bağlılık	Sabit	1,349	8,268	0,000	130,655	0,000	0,413
	İçsel Tatmin	0,511	7,082	0,000			
	Dışsal Tatmin	0,231	3,278	0,001			

İçsel tatmin, dışsal tatmin ile duygusal bağlılık arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=130,655$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak içsel tatmin, dışsal tatmin değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,413$ ). Çalışanların içsel tatmin düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,511$ ). Çalışanların dışsal tatmin düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,231$ ).

**Tablo 8****İş Tatmin Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Devam Bağlılığı	Sabit	2,460	12,228	0,000	2,263	0,106	0,007
	İçsel Tatmin	0,007	0,079	0,937			
	Dışsal Tatmin	0,108	1,237	0,217			

İçsel tatmin, dışsal tatmin ile devam bağlılığı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=2,263; p=0,106>0,050).

**Tablo 9****İş Tatmin Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Normatif Bağlılık	Sabit	2,205	17,733	0,000	43,480	0,000	0,187
	İçsel Tatmin	0,181	3,303	0,001			
	Dışsal Tatmin	0,146	2,716	0,007			

İçsel tatmin, dışsal tatmin ile normatif bağlılık arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=43,480; p=0,000<0.05). Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak içsel tatmin, dışsal tatmin değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,187). Çalışanların içsel tatmin düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,181). Çalışanların dışsal tatmin düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,146).

**Tablo 10****İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Örgütsel Bağlılık Genel	Sabit	2,004	18,055	0,000	155,870	0,000	0,296
	İş Tatmini Genel	0,394	12,485	0,000			

İş tatmini genel ile örgütsel bağlılık genel arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=155,870; p=0,000<0.05). Örgütsel bağlılık genel düzeyinin belirleyicisi olarak iş tatmini genel değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,296).

Çalışanların iş tatmini genel düzeyi örgütsel bağlılık genel düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,394$ ).

**Tablo 11**

**Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Aylık Gelir Algısına Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
İçsel Tatmin	Çok Düşük	8	3,333	1,421	21,673	0,000	3 > 2 4 > 2
	Düşük	99	3,267	0,853			
	Orta	247	3,695	0,775			
	Yüksek	16	3,823	0,925			
Dışsal Tatmin	Çok Düşük	8	2,453	1,245	43,178	0,000	3 > 1 4 > 1 3 > 2 4 > 2 4 > 3
	Düşük	99	2,754	0,775			
	Orta	247	3,341	0,797			
	Yüksek	16	3,727	0,928			
İş Tatmini Genel	Çok Düşük	8	2,981	1,292	33,776	0,000	3 > 2 4 > 2
	Düşük	99	3,062	0,764			
	Orta	247	3,553	0,747			
	Yüksek	16	3,784	0,880			

Araştırmaya katılan çalışanların içsel tatmin puanlarının aylık gelir algısı değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur (KW=21,673;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılığı belirlemek üzere gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Buna göre; aylık gelir algısı orta olanların içsel tatmin puanları ( $3,695 \pm 0,775$ ), aylık gelir algısı düşük olanların içsel tatmin puanlarından ( $3,267 \pm 0,853$ ) yüksek bulunmuştur. Aylık gelir algısı yüksek olanların içsel tatmin puanları ( $3,823 \pm 0,925$ ), aylık gelir algısı düşük olanların içsel tatmin puanlarından ( $3,267 \pm 0,853$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dışsal tatmin puanlarının aylık gelir algısı değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur (KW=43,178;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılığı belirlemek üzere gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Buna göre; aylık gelir algısı orta olanların dışsal tatmin puanları ( $3,341 \pm 0,797$ ), aylık gelir algısı çok düşük olanların dışsal tatmin puanlarından ( $2,453 \pm 1,245$ ) yüksek bulunmuştur. Aylık gelir algısı yüksek olanların dışsal tatmin puanları ( $3,727 \pm 0,928$ ), aylık gelir algısı çok düşük olanların dışsal tatmin puanlarından ( $2,453 \pm 1,245$ )

yüksek bulunmuştur. Aylık gelir algısı orta olanların dışsal tatmin puanları ( $3,341 \pm 0,797$ ), aylık gelir algısı düşük olanların dışsal tatmin puanlarından ( $2,754 \pm 0,775$ ) yüksek bulunmuştur. Aylık gelir algısı yüksek olanların dışsal tatmin puanları ( $3,727 \pm 0,928$ ), aylık gelir algısı düşük olanların dışsal tatmin puanlarından ( $2,754 \pm 0,775$ ) yüksek bulunmuştur. Aylık gelir algısı yüksek olanların dışsal tatmin puanları ( $3,727 \pm 0,928$ ), aylık gelir algısı orta olanların dışsal tatmin puanlarından ( $3,341 \pm 0,797$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini genel puanlarının aylık gelir algısı değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $KW=33,776$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılığı belirlemek üzere gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Buna göre; aylık gelir algısı orta olanların iş tatmini genel puanları ( $3,553 \pm 0,747$ ), aylık gelir algısı düşük olanların iş tatmini genel puanlarından ( $3,062 \pm 0,764$ ) yüksek bulunmuştur. Aylık gelir algısı yüksek olanların iş tatmini genel puanları ( $3,784 \pm 0,880$ ), aylık gelir algısı düşük olanların iş tatmini genel puanlarından ( $3,062 \pm 0,764$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 12**

**Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Aylık Gelir Algısına Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Duygusal Bağlılık	Çok Düşük	8	3,167	1,499	5,748	0,125
	Düşük	99	3,748	1,007		
	Orta	247	3,990	0,861		
	Yüksek	16	4,094	0,856		
Devam Bağlılığı	Çok Düşük	8	3,208	0,954	3,305	0,347
	Düşük	99	2,758	0,854		
	Orta	247	2,854	0,885		
	Yüksek	16	2,667	0,921		
Normatif Bağlılık	Çok Düşük	8	3,042	0,628	6,595	0,086
	Düşük	99	3,189	0,625		
	Orta	247	3,377	0,573		
	Yüksek	16	3,354	0,745		
Örgütsel Bağlılık Genel	Çok Düşük	8	3,139	0,391	6,123	0,106
	Düşük	99	3,231	0,591		
	Orta	247	3,407	0,581		
	Yüksek	16	3,372	0,501		

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık genel puanlarının aylık gelir algısı değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 13**  
**Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İçsel Tatmin	1-5 Yıl	125	3,487	0,838	1,009	0,403
	6-10 Yıl	112	3,612	0,832		
	11-15 Yıl	66	3,538	0,856		
	16-20 Yıl	39	3,720	0,931		
	20 Yıl üstü	28	3,747	0,698		
Dışsal Tatmin	1-5 Yıl	125	3,184	0,888	0,757	0,554
	6-10 Yıl	112	3,202	0,807		
	11-15 Yıl	66	3,034	0,919		
	16-20 Yıl	39	3,279	0,871		
	20 Yıl üstü	28	3,299	0,773		
İş Tatmini Genel	1-5 Yıl	125	3,366	0,818	0,819	0,514
	6-10 Yıl	112	3,448	0,765		
	11-15 Yıl	66	3,336	0,847		
	16-20 Yıl	39	3,544	0,872		
	20 Yıl üstü	28	3,568	0,690		

Araştırmaya katılan çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin, iş tatmini genel puanlarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 14**  
**Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl	125	3,908	0,955	0,717	0,581	
	6-10 Yıl	112	3,891	0,910			
	11-15 Yıl	66	3,798	1,012			
	16-20 Yıl	39	4,056	0,824			
	20 Yıl üstü	28	4,077	0,816			
Devam Bağlılığı	1-5 Yıl	125	2,763	0,886	3,341	<b>0,011</b>	<b>3 &gt; 1</b> <b>3 &gt; 2</b>
	6-10 Yıl	112	2,662	0,881			
	11-15 Yıl	66	3,121	0,835			
	16-20 Yıl	39	2,953	0,936			
	20 Yıl üstü	28	2,911	0,706			
Normatif Bağlılık	1-5 Yıl	125	3,291	0,587	0,406	0,805	
	6-10 Yıl	112	3,302	0,611			
	11-15 Yıl	66	3,328	0,682			
	16-20 Yıl	39	3,350	0,621			
	20 Yıl üstü	28	3,441	0,363			
Örgütsel Bağlılık Genel	1-5 Yıl	125	3,320	0,562	1,278	0,278	
	6-10 Yıl	112	3,285	0,608			
	11-15 Yıl	66	3,416	0,646			
	16-20 Yıl	39	3,453	0,553			
	20 Yıl üstü	28	3,476	0,386			

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı puanlarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=3,341$ ;  $p=0,011 < 0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc analizi uygulanmıştır. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl olanların devam bağlılığı puanları ( $3,121 \pm 0,835$ ), kurumda çalışma süresi 1-5 yıl olanların devam bağlılığı puanlarından ( $2,763 \pm 0,886$ ) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl olanların devam bağlılığı puanları ( $3,121 \pm 0,835$ ), kurumda çalışma süresi 6-10 yıl olanların devam bağlılığı puanlarından ( $2,662 \pm 0,881$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık genel puanlarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık



oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 15**  
**Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İçsel Tatmin	21-30	86	3,374	0,818	3,827	0,023	2 > 1 3 > 1
	31-40	209	3,611	0,848			
	40 üstü	75	3,720	0,810			
Dışsal Tatmin	21-30	86	3,063	0,817	1,110	0,331	
	31-40	209	3,209	0,864			
	40 üstü	75	3,240	0,888			
İş Tatmini Genel	21-30	86	3,249	0,783	2,790	0,063	
	31-40	209	3,451	0,808			
	40 üstü	75	3,528	0,796			

Araştırmaya katılan çalışanların içsel tatmin puanlarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=3,827$ ;  $p=0,023<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc analizi uygulanmıştır. Yaşı 31-40 olanların içsel tatmin puanları ( $3,611 \pm 0,848$ ), yaşı 21-30 olanların içsel tatmin puanlarından ( $3,374 \pm 0,818$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 40 üstü olanların içsel tatmin puanları ( $3,720 \pm 0,810$ ), yaşı 21-30 olanların içsel tatmin puanlarından ( $3,374 \pm 0,818$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dışsal tatmin, iş tatmini genel puanlarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 16**  
**Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Bağlılık	21-30	86	3,814	0,915	1,999	0,137
	31-40	209	3,887	0,926		
	40 üstü	75	4,093	0,937		
Devam Bağlılığı	21-30	86	2,762	0,835	1,287	0,277
	31-40	209	2,804	0,873		
	40 üstü	75	2,969	0,943		
Normatif Bağlılık	21-30	86	3,300	0,558	0,363	0,696
	31-40	209	3,307	0,617		
	40 üstü	75	3,371	0,609		
Örgütsel Bağlılık Genel	21-30	86	3,292	0,508	2,347	0,097
	31-40	209	3,333	0,603		
	40 üstü	75	3,478	0,587		

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık genel puanlarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 17**  
**Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İçsel Tatmin	Lise Ve Altı	67	3,618	1,013	0,746	0,525
	Önlisans	94	3,532	0,727		
	Lisans	158	3,630	0,812		
	Lisansüstü	51	3,449	0,878		
Dışsal Tatmin	Lise Ve Altı	67	3,340	1,002	2,343	0,073
	Önlisans	94	3,126	0,750		
	Lisans	158	3,224	0,843		
	Lisansüstü	51	2,944	0,859		
İş Tatmini Genel	Lise Ve Altı	67	3,507	0,983	1,359	0,255
	Önlisans	94	3,370	0,682		
	Lisans	158	3,468	0,785		
	Lisansüstü	51	3,247	0,802		

Araştırmaya katılan çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin, iş tatmini genel puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 18**  
**Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	Lise ve Altı	67	4,005	1,057	3,503	<b>0,016</b>	1 > 4 2 > 4 3 > 4
	Önlisans	94	3,920	0,841			
	Lisans	158	3,990	0,845			
	Lisansüstü	51	3,533	1,072			
Devam Bağlılığı	Lise ve Altı	67	3,122	0,986	4,985	<b>0,002</b>	1 > 3 1 > 4 2 > 4
	Önlisans	94	2,915	0,757			
	Lisans	158	2,732	0,855			
	Lisansüstü	51	2,575	0,919			
Normatif Bağlılık	Lise ve Altı	67	3,460	0,788	2,728	<b>0,044</b>	1 > 4
	Önlisans	94	3,337	0,530			
	Lisans	158	3,303	0,520			
	Lisansüstü	51	3,147	0,643			
Örgütsel Bağlılık Genel	Lise ve Altı	67	3,529	0,797	6,052	<b>0,000</b>	1 > 3 1 > 4 2 > 4 3 > 4
	Önlisans	94	3,391	0,463			
	Lisans	158	3,341	0,480			
	Lisansüstü	51	3,085	0,644			

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=3,503$ ;  $p=0,016<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc analizi uygulanmıştır. Öğrenim durumu lise ve altı olanların duygusal bağlılık puanları ( $4,005 \pm 1,057$ ), öğrenim durumu lisansüstü olanların duygusal bağlılık puanlarından ( $3,533 \pm 1,072$ ) yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu önlisans olanların duygusal bağlılık puanları ( $3,920 \pm 0,841$ ), öğrenim durumu lisansüstü olanların duygusal bağlılık puanlarından ( $3,533 \pm 1,072$ ) yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu lisans olanların duygusal bağlılık puanları ( $3,990 \pm 0,845$ ), öğrenim durumu lisansüstü olanların duygusal bağlılık puanlarından ( $3,533 \pm 1,072$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=4,985$ ;  $p=0,002<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc analizi uygulanmıştır. Öğrenim durumu lise ve altı olanların devam bağlılığı puanları ( $3,122 \pm 0,986$ ), öğrenim durumu lisans olanların devam bağlılığı puanlarından ( $2,732 \pm 0,855$ ) yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu lise ve altı olanların devam bağlılığı puanları ( $3,122 \pm 0,986$ ), öğrenim durumu lisansüstü olanların devam bağlılığı puanlarından ( $2,575 \pm 0,919$ ) yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu önlisans olanların devam bağlılığı puanları ( $2,915 \pm 0,757$ ), öğrenim durumu lisansüstü olanların devam bağlılığı puanlarından ( $2,575 \pm 0,919$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=2,728$ ;  $p=0,044<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc analizi uygulanmıştır. Öğrenim durumu lise ve altı olanların normatif bağlılık puanları ( $3,460 \pm 0,788$ ), öğrenim durumu lisansüstü olanların normatif bağlılık puanlarından ( $3,147 \pm 0,643$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık genel puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=6,052$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc analizi uygulanmıştır. Öğrenim durumu lise ve altı olanların örgütsel bağlılık genel puanları ( $3,529 \pm 0,797$ ), öğrenim durumu lisans olanların örgütsel bağlılık genel puanlarından ( $3,341 \pm 0,480$ ) yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu lise ve altı olanların örgütsel bağlılık genel puanları ( $3,529 \pm 0,797$ ), öğrenim durumu lisansüstü olanların örgütsel bağlılık genel puanlarından ( $3,085 \pm 0,644$ ) yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu önlisans olanların örgütsel bağlılık genel puanları ( $3,391 \pm 0,463$ ), öğrenim durumu lisansüstü olanların örgütsel bağlılık genel puanlarından ( $3,085 \pm 0,644$ ) yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu lisans olanların örgütsel bağlılık genel puanları ( $3,341 \pm$

0,480), öğrenim durumu lisansüstü olanların örgütsel bağlılık genel puanlarından (3,085 ± 0,644) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 19**

**Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
İçsel Tatmin	Kadın	195	3,496	0,860	-2,000	0,046
	Erkek	175	3,670	0,810		
Dışsal Tatmin	Kadın	195	3,100	0,829	-1,932	0,054
	Erkek	175	3,272	0,884		
İş Tatmini Genel	Kadın	195	3,337	0,800	-2,081	0,038
	Erkek	175	3,511	0,801		

Araştırmaya katılan çalışanların içsel tatmin puanlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=-2.000$ ;  $p=0.046<0,05$ ). Erkeklerin içsel tatmin puanları ( $x=3,670$ ), kadınların içsel tatmin puanlarından ( $x=3,496$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini genel puanlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=-2.081$ ;  $p=0.038<0,05$ ). Erkeklerin iş tatmini genel puanları ( $x=3,511$ ), kadınların iş tatmini genel puanlarından ( $x=3,337$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dışsal tatmin puanlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 20****Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Duygusal Bağlılık	Kadın	195	3,813	0,945	-2,174	0,030
	Erkek	175	4,022	0,899		
Devam Bağlılığı	Kadın	195	2,807	0,842	-0,476	0,634
	Erkek	175	2,851	0,922		
Normatif Bağlılık	Kadın	195	3,310	0,559	-0,277	0,782
	Erkek	175	3,328	0,646		
Örgütsel Bağlılık Genel	Kadın	195	3,310	0,571	-1,490	0,137
	Erkek	175	3,400	0,591		

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık puanlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=-2.174$ ;  $p=0.030<0,05$ ). Erkeklerin duygusal bağlılık puanları ( $x=4,022$ ), kadınların duygusal bağlılık puanlarından ( $x=3,813$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık genel puanlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 21****Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
İçsel Tatmin	Evli	257	3,584	0,846	0,190	0,850
	Bekar	113	3,566	0,830		
Dışsal Tatmin	Evli	257	3,205	0,846	0,788	0,431
	Bekar	113	3,128	0,888		
İş Tatmini Genel	Evli	257	3,432	0,802	0,456	0,649
	Bekar	113	3,391	0,811		

Araştırmaya katılan çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin, iş tatmini genel puanlarının medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 22****Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Duygusal Bağlılık	Evli/8	257	3,897	0,935	-0,463	0,644
	Bekar	113	3,945	0,915		
Devam Bağlılığı	Evli	257	2,872	0,865	1,479	0,140
	Bekar	113	2,726	0,908		
Normatif Bağlılık	Evli	257	3,319	0,582	0,029	0,977
	Bekar	113	3,317	0,644		
Örgütsel Bağlılık Genel	Evli	257	3,363	0,585	0,507	0,612
	Bekar	113	3,329	0,575		

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık genel puanlarının medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

## SONUÇ

Yapılan araştırmalar, örgütlerin ayakta kalabilmelerinin, işgörenlerinin işten ayrılmamalarına bağlı olduğunu göstermektedir. Bunu sağlamak için işgörenin iş tatmini ve örgütsel bağlılığının artırılması önem taşımaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağlılıkla birlikte, çalışan devir hızının artması, işe geç gelme ve devamsızlık, yabancılaşma gibi, örgütler için istenmeyen tutum ve davranışların önüne geçilebilmektedir.

Yapılan literatür taramasında, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çok sayıda araştırmaya konu olduğu, ancak özellikle sivil toplum kuruluşu çalışanları üzerinde bu araştırmanın pek uygulanmadığı görülmektedir. Sivil toplum kuruluşlarının genel olarak yardıma muhtaç kişiler için hizmet verdiği düşünöldüğünde, STK çalışanlarının iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının, bu hizmetlerin ulaştırılmasındaki kalite açısından önem kazanmaktadır. Bu araştırmanın amacı sivil toplum kuruluşlarında, işgörenlerin iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işgörenlerin kişisel özelliklerinden etkilenip etkilenmediğini tespit etmeye çalışmaktır. Bu kapsamda, araştırmaya katılanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık algılarına yönelik; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, çalışma süresi/kıdem, maaş değişkenleri açısından anlamlı farklar yaratıp yaratmadıkları araştırılmıştır.

Yapılan anket çalışması sonucunda, çalışanların kişisel özelliklerinden bazılarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkilediğı, bazılarının ise etkilemediğı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 19'a göre, araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini genel puanlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=-2.081$ ;  $p=0.038<0,05$ ). Erkeklerin iş tatmini genel puanları ( $x=3,511$ ), kadınların iş tatmini genel puanlarından ( $x=3,337$ ) yüksek bulunmuştur. Buna göre, Hipotez 1 kabul edilmiştir.

Tablo 20'ye göre, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık genel puanlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Buna göre, Hipotez 2 kabul edilmemiştir.



Tablo 15'e göre, araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini genel puanlarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Buna göre, Hipotez 3 kabul edilmemiştir.

Tablo 16'ya göre, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık genel puanlarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Bu sonuca göre Hipotez 4 kabul edilmemiştir.

Tablo 21'e göre, araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini genel puanlarının medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Buna göre Hipotez 5 kabul edilmemiştir.

Tablo 22'ye göre, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık genel puanlarının medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Buna göre Hipotez 6 kabul edilmemiştir.

Tablo 17'ye göre, araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini genel puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Buna göre Hipotez 7 kabul edilmemiştir.

Tablo 18'e göre, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık genel puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=6,052$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc analizi uygulanmıştır. ğrenim durumu lise ve altı olanların örgütsel bağlılık genel puanları ( $3,529 \pm 0,797$ ), öğrenim durumu lisans olanların örgütsel bağlılık genel puanlarından ( $3,341 \pm 0,480$ ) yüksek bulunmuştur. ğrenim durumu lise ve altı olanların örgütsel bağlılık genel puanları ( $3,529 \pm 0,797$ ), öğrenim durumu lisansüstü olanların örgütsel bağlılık genel puanlarından ( $3,085 \pm 0,644$ ) yüksek bulunmuştur. ğrenim durumu nlisans olanların örgütsel bağlılık genel puanları ( $3,391 \pm 0,463$ ), öğrenim

durumu lisansüstü olanların örgütsel bağlılık genel puanlarından ( $3,085 \pm 0,644$ ) yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu lisans olanların örgütsel bağlılık genel puanları ( $3,341 \pm 0,480$ ), öğrenim durumu lisansüstü olanların örgütsel bağlılık genel puanlarından ( $3,085 \pm 0,644$ ) yüksek bulunmuştur. Bu sonuca göre Hipotez 8 kabul edilmiştir.

Tablo 13'e göre, araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini genel puanlarının kurumda çalışma süresi/kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Buna göre Hipotez 9 kabul edilmemiştir.

Tablo 14'e göre, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık genel puanlarının kurumda çalışma süresi/kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Bu sonuca göre Hipotez 10 kabul edilmemiştir.

Tablo 11'e göre, araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini genel puanlarının aylık gelir algısı değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $KW=33,776$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılığı belirlemek üzere gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Buna göre; aylık gelir algısı orta olanların iş tatmini genel puanları ( $3,553 \pm 0,747$ ), aylık gelir algısı düşük olanların iş tatmini genel puanlarından ( $3,062 \pm 0,764$ ) yüksek bulunmuştur. Aylık gelir algısı yüksek olanların iş tatmini genel puanları ( $3,784 \pm 0,880$ ), aylık gelir algısı düşük olanların iş tatmini genel puanlarından ( $3,062 \pm 0,764$ ) yüksek bulunmuştur. Buna göre Hipotez 11 kabul edilmiştir.

Tablo 12'ye göre, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık genel puanlarının aylık gelir algısı değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Buna göre Hipotez 12 kabul edilmemiştir.

Tablo 6'ya göre, örgütsel bağlılık genel puanları ve iş tatmini genel puanları arasında orta, pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.545$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Tablo 10'a göre, iş tatmini genel ile örgütsel bağlılık genel arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=155,870$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel bağlılık genel düzeyinin belirleyicisi olarak iş tatmini genel

değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,296$ ). Çalışanların iş tatmini genel düzeyi örgütsel bağlılık genel düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,394$ ). Sonuç olarak Hipotez 13 kabul edilmiştir.

Yapılan analizler sonucu, araştırmada geliştirilen 13 hipotezden, dördü kabul edilirken dokuz hipotezin reddedildiği aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 23**  
**Oluşturulan Hipotezlerin Kabul/Red durumu**

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>KABUL/RED</b>
<b>H1:</b> İş tatmininde çalışanların kişisel özelliklerden cinsiyet faktörü anlamlı farklar yaratmaktadır.	KABUL
<b>H2:</b> Örgütsel bağlılıkta çalışanların kişisel özelliklerinden cinsiyet faktörü anlamlı farklar yaratmaktadır.	RED
<b>H3:</b> İş tatmininde çalışanların kişisel özelliklerden yaş faktörü anlamlı farklar yaratmaktadır.	RED
<b>H4:</b> Örgütsel bağlılıkta çalışanların kişisel özelliklerinden yaş faktörü anlamlı farklar yaratmaktadır.	RED
<b>H5:</b> İş tatmininde çalışanların kişisel özelliklerden medeni durum faktörü anlamlı farklar yaratmaktadır.	RED
<b>H6:</b> Örgütsel bağlılıkta çalışanların kişisel özelliklerinden medeni durum faktörü anlamlı farklar yaratmaktadır.	RED
<b>H7:</b> İş tatmininde çalışanların kişisel özelliklerden öğrenim durumu faktörü anlamlı farklar yaratmaktadır.	RED
<b>H8:</b> Örgütsel bağlılıkta çalışanların kişisel özelliklerinden öğrenim durumu faktörü anlamlı farklar yaratmaktadır.	KABUL
<b>H9:</b> İş tatmininde çalışanların kişisel özelliklerden çalışma süresi/kıdem faktörü anlamlı farklar yaratmaktadır.	RED
<b>H10:</b> Örgütsel bağlılıkta çalışanların kişisel özelliklerinden çalışma süresi/kıdem faktörü anlamlı farklar yaratmaktadır.	RED
<b>H11:</b> İş tatmininde çalışanların kişisel özelliklerden gelir durumu faktörü anlamlı farklar yaratmaktadır.	KABUL
<b>H12:</b> Örgütsel bağlılıkta çalışanların kişisel özelliklerinden gelir durumu faktörü anlamlı farklar yaratmaktadır.	RED
<b>H13:</b> İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.	KABUL

Araştırma yalnızca bir sivil toplum kuruluşunda yapıldığından, çıkan sonuçların tüm sivil toplum kuruluşlarını kapsayıcı nitelikte olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır. Türkiye’de faaliyet gösteren çok sayıda STK olması, zaman yetersizliği nedeniyle sadece bir STK’da uygulanabilmesi, araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Bundan sonraki çalışmalar için araştırmacılara örneklemin büyütülerek birden fazla STK’da uygulamaları tavsiye edilmektedir.



## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- Acar, A.C. (2012). *Ücret Yönetimi*. Benligiray, S.(Ed.). *Ücret ve Ödül Yönetimi* içinde. 1.Baskı Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. 2-23
- Akçamete, G. ve B.Sucuoğlu ve S.Kaner. (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitapevi
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Banger, G. (2011). *Sivil Toplum Örgütleri İçin Yönetişim Rehberi*. Ankara: Odak Ofset Kitap.
- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Haşit, G. (2015). *Performans Yönetimi Süreci*, Benligiray, S. (Ed.). *Performans Yönetimi* içinde 3.Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. s. 24-43
- İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı. (2013). *Dernekler Mevzuatı*, Ankara: Manas Medya Planlama.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon Ve Yaşam Tatmini*. Bursa: Alfa Akademi Yayınları
- Keser, A. (2015). *İşe Güdülenme ve İş Tatmini*. Bilgin, S.L. ve A.A.Özdemir.(Ed.). *Çalışma Psikolojisi* içinde 4.Baskı Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. 78-106
- Kırel, A.Ç. (2013) *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yönetimi*, Kırel A.Ç. ve O.Ağlargoç.(Ed.). *Örgütsel Davranış* içinde. 2.Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. 144-167
- Özkalp, E. (2013). *Duygular Tutumlar ve İş Tatmini*. A.Ç. Kırel ve O.Ağlargoç. (Ed.) *Örgütsel Davranış* içinde 2.Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. 56-87
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Sivil Toplum Geliştirme Programı (STGP). (2004). *Sivil Toplumcunun El Kitabı*. Ankara: STGP <http://panel.stgm.org.tr/vera/app/var/files/s/i/sivil-toplumcunun-el-kitabi-2.pdf> (Erişim Tarihi: 11.03.2016).
- Türk, M.S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Türk İdari Araştırmalar Vakfı (TİAV). (2014). *İçtihatlı ve Açıklamalı Dernekler Mevzuatı*, Ankara: Pozitif Matbaa.
- Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TUSEV). (2006). *Türkiye’de Sivil Toplum: Bir Değişim Süreci, Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi Türkiye Ülke Raporu*. İstanbul: Sena Ofset
- Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV). (2007) *STK Yönetişim Rehberi*. İstanbul: TÜSEV. [http://www.tusev.org.tr/userfiles/images/yayinlar/STK\\_Yonetisim\\_Rehberi.pdf](http://www.tusev.org.tr/userfiles/images/yayinlar/STK_Yonetisim_Rehberi.pdf) (Erişim Tarihi: 11.03.2016).
- Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV). (2006). *Türkiye’de Sivil Toplum: Bir Değişim Süreci, CIVICUS Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi Türkiye Ülke Raporu*. İstanbul: TÜSEV <http://www.tusev.org.tr/userfiles/image/Uluslararası%20STEP%20Türkiye%20Ulke%20Raporu.pdf> (Erişim Tarihi: 12.03.2016).
- Uygur, A.(2009) *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitabevi
- Varoğlu A. (2013). *Örgüt Kültürü*, Kırel A.Ç. ve O.Ağlargöz. (Ed.). *Örgütsel Davranış* içinde. 2.Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. 88-116
- Yüksel, E. ve F.H.Sezgin. (2012). *Türkiye’nin Önde Gelen Sivil Toplum Kuruluşlarının Sivil Toplum Algısı Analizi*. İstanbul: Beta Kitapevi.
- Zaim, S. (1992). *Çalışma Ekonomisi*. İstanbul: Filiz Kitabevi

### **Sürelî Yayınlar**

- Aksu, M.B. (1998) *Fırat Üniversitesi Akademik Personelinin İş Stresi, Gerilim ve Başa Çıkma Düzeyleri*. Eğitim ve Bilim Dergisi. Cilt:22. Sayı:107. Ocak. Sayfa: 8-14. <http://213.232.48.5/index.php/EB/article/view/5209/1356> (Erişim Tarihi: 12.03.2016)
- Ateş, M.F.,İ.Tokmak ve H.Turgut. (2013). *Sağlık Çalışanlarının Mesleki Doyum Düzeylerinin, Örgütsel Bağlılıklarına ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği*. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı. Sakarya: Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi. s. 81-85

- Balay, R. (1999). *İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 32(1), s.237-246.
- Bayram, L. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Sayıştay Dergisi. Sayı: 59 <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der59m6.pdf> (Erişim Tarihi: 24.05.2016) s. 125-139
- Çavuş Ş. ve A.Gürdoğan (2008). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma*. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. Sayı: 1. Sf.18-34
- Erdem, R. (2007). *Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi. Cilt 2. No:2. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423880379.pdf> (Erişim Tarihi: 24.05.2016) s. 63-79.
- Keleş, H.N. (2007) *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 13, 243-265.
- Koçoğlu, C.M. (2015). *Akademik Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi*. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi. Kasım, s.16-35
- Özaydın, M.M. ve Ö.Özdemir. (2014). *Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği*. İşletme Araştırmaları Dergisi. 6/1 sf:251-281 [http://www.isarder.org/isardercom/2014vol6issue1/vol.6\\_issue.1\\_article016.full.text.pdf](http://www.isarder.org/isardercom/2014vol6issue1/vol.6_issue.1_article016.full.text.pdf) (Erişim Tarihi:11.03.2016).
- Özmutaf, M. ve M.Kayalar. *Sivil Toplum Kuruluşlarında Gelecek Yönelimli Lider Performans Profili: İstatistiksel Bir Yaklaşım*. Ege Akademik Bakış Dergisi. Cilt:8 Sayı:2 Sayfa 563-585.
- Şimşek, L. (1994). *İş Tatmini*. Verimlilik Dergisi. Milli Produktivite Merkezi Yayınları. Sayı:2.
- Talas, M. (2011). *Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye Perspektifi*. TÜBAR Türklük Bilimi Araştırmaları Dergisi. Bahar 387-401

## **Diğer Yayınlar**

- Ağyüz, N. (2013). *Bankacılık Sektöründe Çağrı Merkezi Çalışanlarının Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Akpınar, A.T. (2007). *Örgütsel Öğrenme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Ayanoğlu Şişman, F. (2007). *İşletmelerde Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama*. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Cıranoglu, M. (2011). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Örgüt İklimi: Türk Ocakları Derneği Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi SBE
- Çetinkaya, K. (2008). *1980 Sonrası Sivil Toplum*. Dernekler Denetçiliği Yeterlilik Tezi. Ankara: İç İşleri Bakanlığı Dernekler Daire Başkanlığı.
- Çoban, H.(t.y.). *İş Tatmini*. <http://www.iktisadi.org/is-tatmini.html> (Erişim tarihi 07.03.2016).
- Erol, V. (1998). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE:
- Ersen, T.B. (2016). *Türkiye’de STK’lar ve son 10 yıl*. <http://www.aljazeera.com.tr/gorus/turkiyede-stklar-ve-son-10-yil> (Erişim Tarihi: 11.03.2016).
- Erusta, M. (t.y.) *Sivil Toplum Örgütleri ve Özellikleri*. İnternet Köşe Yazısı. <http://www.iktisadi.org/sivil-toplum-orgutleri-ve-ozellikleri.html> (Erişim Tarihi: 11.03.2016).
- Gençtürk, S. (2012). *İş ve İşyeri İle İlgili İşgören Tutumlarının Yenilik Karakteri ve Başarısı Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Yaşar Üniversitesi SBE.
- Gündoğan, T. (2010). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Bir İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Güner, A.R. (2007). *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi SBE.



- Gür, D. (2006). *Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Şeker Fabrikası Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.
- Gürül, B. (2013). *Takım Çalışması İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Aydın Üniversitesi SBE
- Güven, M. (2006). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- İlsev, A. (1997), *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- İstanbul Hospital. [www.istanbulhospital.com.tr](http://www.istanbulhospital.com.tr). (Erişim Tarihi 07.03.2016)
- İstatistik Analiz. *Faktör Analizi*. [http://www.istatistikanaliz.com/faktor\\_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp) (Erişim Tarihi: 25.05.2016)
- İstistik Analiz. *Regresyon Analizi*. [www.istatistikanaliz.com/regresyon\\_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/regresyon_analizi.asp) (Erişim Tarihi: 25.05.2016)
- Karaca, S.B. (2001). *İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi SBE
- Kaya, N. (2013). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE
- Keleş, H. N. K.(2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- Közleme, F. (2014). *Toplam Kalite Yönetiminin İncelenmesi ve Çalışan Tatmini Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi SBE.
- Özalp, A. (2008). *Sivil Toplum Örgütlerinin Toplumsal ve Yasal Bakımından Önemi*. Dernekler Denetçiliği Yeterlilik Tezi. Ankara: İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı.
- Özet, İ. (2007). *Bir Eğitim STK'sı Modeli Olarak Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı*. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.
- Sağlık.net <http://www.saglik.net/stres.html> (Erişim Tarihi 17.03.2016).
- Sürek, M. (2007). *İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda Görevli Üye Temsilcilerinin İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

- Şeker, M. (2011). *Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler ve Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Niğde: Niğde Üniversitesi SBE
- Şen, T. (2008). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Taşkaya, S. (2009). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalete İlişkin Algulamaları ile Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- Türk Dil Kurumu. (2006). *Tatmin*. <http://www.tdk.gov.tr> (Erişim Tarihi:14.03.2016).
- Tüzün, B.A. (2013). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Perakende Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Ünsar, A.S. (2012). *Mobbing (Duygusal Taciz)'in İşten Ayrılma ve Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Konu İle İlgili Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi SBE.
- Wasti, S.A. (2000). *Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi*. 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. S.401-410
- Oran, N. (1989). *Job Satisfaction of a Group of Academical Staff in Marmara University*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

## EKLER

### EK-1: ANKET FORMU

Bu araştırma, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans programında yürütülmekte olan bir tez çalışması için yapılmaktadır. Yaklaşık 10 dakikanızı alacak bu ankette sizden istenilen soruları kendi fikirleriniz ve yaklaşımınız doğrultusunda yanıtlamanızdır.

**Vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma için kullanılacaktır. Dolayısıyla isminizi veya kimliğinizi açığa çıkartacak herhangi bir işareti anket formu üzerine yazmanız gerekmemektedir.**

Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

Hazırlayan: Cengiz Bereketli

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Burcu İnci

### 1.BÖLÜM: KİŞİSEL ÖZELLİKLER

1. Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek
2. Yaşınız:  20 ve altı  21-30  31-40  41-50  51 ve üzeri
3. Medeni Durumunuz:  Evli  Bekar
4. Öğrenim Durumunuz:  
 İlköğretim  Lise  Önlisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora
5. Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?  
 0-5 Yıl  6-10 Yıl  11-15 Yıl  16-20 Yıl  21 Yıl ve üzeri
6. Türkiye’de sizinle aynı görev/unvan ve statüde çalışanların ortalama gelir düzeyleri ile karşılaştırdığınızda, sizin aylık gelirinizi hangi grup içerisine dahil edersiniz?  
 Çok düşük  Düşük  Orta  Yüksek  Çok Yüksek

## 2. BÖLÜM: İŞ TATMİNİ

Şimdiki işimden:		Hiç Memnun Değilim	Biraz Memnun Değilim	Ne Memnunum Ne değilim	Biraz Memnunum	Çok Memnunum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Kişileri idare tarzı açısından					
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından					
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11	Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12	Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulamaya konması bakımından					
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	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 arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşmaları açısından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

### 3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Şimdiki işimden:		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışmakta olduğum kurumda zaman geçirmek beni çok mutlu eder.					
2	Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerimmiş gibi hissediyorum.					
3	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.					
4	Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.					
5	Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.					
6	Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.					
7	Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluşa çalışıyorum.					
8	İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.					
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 imkanım sınırlı olur.					
13	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.					
14	Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15	Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi güçlü hissederim.					
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

Araştırmacı ilk, orta ve lise öğrenimini Tekirdağ' da tamamladıktan sonra, 2004 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme bölümünden mezun olmuştur. Üniversite eğitimini tamamladıktan sonra 2014 yılında Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans eğitimine başlamıştır. Şu anda Kontrolör olarak Türkiye Kızılay Derneğinde çalışmaktadır.

