



**T.C.**

**TOROS ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ İŞ TATMİNİNE  
ETKİSİ ETİK İKLİMİN ARACILIK ROLÜ: BANKACILIK  
ALANINDA UYGULAMASI**

**Mehmet Egemen GÜLER**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**EKİM 2017**



**T.C.**

**TOROS ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ İŞ TATMİNİNE  
ETKİSİ ETİK İKLİMİN ARACILIK ROLÜ: BANKACILIK  
ALANINDA UYGULAMASI**

**Mehmet Egemen GÜLER**

**DANIŞMAN**

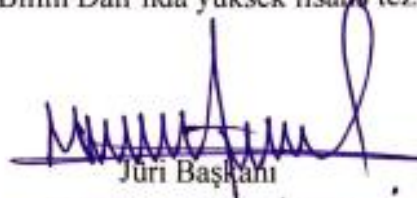
**Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**EKİM 2017**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL VE ONAY SAYFASI


Mehmet Egemen GÜLER tarafından hazırlanan “Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatminine Etkisi Etik İklimin Aracılık Rolü: Bankacılık Alanında Uygulaması” başlıklı bu çalışma 16/10/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı  
Doç. Dr. Mehmet İNCE  
(Mersin Üniversitesi)



Jüri Üyesi  
Danışman  
Doç. Dr. Abdullah ÇALISKAN



Jüri Üyesi  
Yrd. Doç. Dr. Ayhan DEMİRCİ

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi 16.10.2017

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

16/10/2017

Mehmet Egemen GÜLER



# ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ETİK İKLİMİN ARACILIK ROLÜ: BANKACILIK ALANINDA UYGULAMASI

(Yüksek Lisans Tezi)

**Mehmet Egemen GÜLER**

**TOROS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**2017**

## ÖZET

Bu araştırmada, banka çalışanlarının iş tatminlerini yordama da etik iklim, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın rolü incelenmektedir. Araştırma modeli olarak banka çalışanlarının iş tatmininin duygusal bağlılığa, devam bağlılığına ve normatif bağlılığa göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla betimsel ve ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri etik iklim, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık; bağımlı değişkeni ise banka çalışanlarının iş tatminidir.

Araştırmaya 371 banka çalışanı (167 Kadın, 204 Erkek olmak üzere 371 birey) katılmış olup, katılımcıların yaş aralığı 20-49 arasında olup, yaş ortalaması ise 31, 7'dir. Bireylerin çalışma süresi 1-39 yıl arasında değişmektedir.

Araştırmanın verileri Kişisel Bilgi Formu, Etik İklim Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği, Normatif Bağlılık Ölçeği, Duygusal Bağlılık Ölçeği ve Devam Bağlılığı Ölçeği ile toplanmıştır.

Elde edilen verilerin analizinde normallik dağılımlarını belirlemek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi; çıkarımsal istatistikler çerçevesinde Bağımsız Örnekler T-testi, Tek Yönlü Varyans analizi, Regresyon analizi, Korelasyon analizi ve YEM kullanılmıştır.

Gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir: Banka çalışanlarının iş tatminleri cinsiyete, medeni duruma, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık gösterirken; yaşa, eğitim durumuna ve çalışma süresine göre bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Banka çalışanlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile iş tatmini arasında etik iklimin tam aracı olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Etik İklim, Personel Güçlendirme

**THE EFFECT OF THE EMPLOYEE JOB SATISFACTION OF  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT THROUGH THE ROLE OF  
ETHICAL CLIMATE: APPLICATION IN BANKING AREA**

(M. S. Thesis)

**Mehmet Egemen GÜLER**

**TOROS UNIVERSITY  
GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES  
2017**

**ABSTRACT**

In this research, the role of ethical climate, emotional commitment, continuance commitment and normative commitment in the process of job satisfaction of bank employees is examined. As a research model, a descriptive and relational screening model was chosen to test whether bank employees differ according to emotional commitment, continuity and normative commitment of job satisfaction. The independent variables of the study were ethical climate, emotional commitment, continuity and normative commitment; Dependent variables are job satisfaction of bank employees.

371 bank employees (371 individuals, 167 females and 204 males) participated in the survey and the age range of the participants was between 20-49 and the average age was 31.7. The duration of individual work varies from 1 to 39 years.

The data of the study were collected by Personal Information Form, Ethical Climate Scale, Job Satisfaction Scale, Normative Commitment Scale, Emotional Commitment Scale and Continuity Scale.

Confirmatory Factor Analysis to determine normality distributions in the analysis of obtained data; Independent samples T-test, One-way analysis of variance, Regression analysis, Correlation analysis and YEM were used in the framework of inferential statistics.

As a result of the analysis, the findings can be summarized as follows: While the job satisfaction of the bank employees shows a significant difference according to sex, marital status, Age, educational status and duration of study.

It has been verified that the emotional commitment, continuity, and normative commitment and job satisfaction of the employees of the bank are the preconditions for the ethical climate.

**Key Words:** Organizational Commitment, Job Satisfaction, Ethical Climate, Staff Empowerment.

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmasının konusunun belirlenmesinden başlayarak her aşamasında değerli fikirlerini ve yardımlarını benden esirgemeyen, kıymetli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN'a bana verdiği destek ve göstermiş olduğu sabırdan ötürü teşekkür ederim.

Yüksek Lisans yapmam konusunda bana telkinde ve yönlendirmede bulunan Değerli Hocamız Prof. Dr. Yasin AKTAY'a teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca çalışma sırasında yaşadığım zorluklarda beni teşvik ederek değerli tavsiyelerde bulunan çok kıymetli ve sevgili dostum Öğr. Gör. İsa KILIÇ'a en derin sevgi ve saygılarımı sunuyorum.

Çalışma sırasında, motivasyonum kırıldığı, umutsuzluğa her düştüğüm anlarda beni usanmadan her seferinde motive eden çok kıymetli abim Murat YATAĞAN'a ayrı bir teşekkürü bir borç bilirim.

Bu çalışmanın araştırma bölümü içerisindeki verilerin toplanmasında değerli katkılar sağlayan ve yoğun çalışma temposu içerisinde bana vakit konusunda yardımlarda bulunan değerli eski ve mevcut mesai arkadaşlarıma ve Şube Müdürüm Mehmet ERDEM'e teşekkürlerimi bir borç bilir, kendilerine çalışma hayatlarında sağlık, huzur ve başarılar dilerim.

Bu tez çalışmamı bana maddi manevi her türlü desteği sağlayan Annem Nebahat GÜLER'e, Babam Abdurrahman GÜLER'e, Ablam Tuğba KESKİN'e, Eniştem Serkan KESKİN'e kuzenim Selami AKTAY'a, ilk göz ağrım Yeğenim Belis KESKİN'e ve Biricik eşim Resmiye GÜLER'e ithaf ediyorum.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiv
EKLERİN LİSTESİ .....	xv
KISALTMALAR.....	xvi
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI, ÖNEMİ VE TÜRLERİ

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	6
1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı .....	6
1.1.1. Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından önemi .....	12
1.1.2. Örgütsel bağlılığın yöneticiler açısından önemi .....	13
1.1.3. Örgütsel bağlılığın örgütler açısından önemi .....	13
1.2. Örgütsel Bağlılık Türleri.....	13
1.2.1. Duygusal bağlılık .....	14
1.2.2. Devamlılık bağlılığı .....	14
1.2.3. Normatif bağlılık.....	14
1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	15
1.3.1. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler .....	16
1.3.1.1 Yaş .....	16
1.3.1.2 Cinsiyet.....	17
1.3.1.3 Medeni durum.....	17
1.3.1.4 Eğitim seviyesi.....	17
1.3.1.5 Hizmet süresi .....	18
1.3.2. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler .....	18



1.3.2.1	İşin yapısı.....	19
1.3.2.2	Denetim.....	19
1.3.2.3	Ücret .....	19
1.3.2.4	Örgütün özellikleri.....	20
1.3.2.5	Örgütün büyüklüğü.....	20
1.3.2.6	Örgütsel strateji ve politikalar .....	20
1.3.2.7	Örgüt kültürü .....	21
1.3.3.	Örgüt dışı faktörler.....	21
1.3.3.1	Yeni iş olanakları .....	21
1.3.3.2	Profesyonellik .....	22
1.3.3.3	Ülkenin sosyo-ekonomik durumu.....	22
1.3.3.4	Sektörün durumu .....	22

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ TANIMI, ÖNEMİ, TARİHÇESİ VE YAKLAŞIMLAR

<b>2.</b>	<b>İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE KAVRAMSAL ÇEVRE.....</b>	<b>24</b>
2.1.	İş Tatmininin Tarihçesi.....	24
2.2.	İş Tatmini ile İlgili Yaklaşımlar .....	25
2.2.1.	Klasik yaklaşım.....	25
2.2.2.	Neo klasik yaklaşım .....	25
2.2.3.	Modern yaklaşım.....	26
2.3.	İş Tatmininin Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	26
2.3.1.	İş tatmininin motivasyon süreci arasındaki ilişki.....	27
2.3.2.	Motivasyon teorileri ve iş tatmini .....	27
2.3.3.	İş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişki .....	29
2.4.	İş Tatminini Etkileyen Unsurlar .....	29
2.4.1.	Bireysel faktörler.....	30
2.4.1.1	Yaş .....	30
2.4.1.2	Cinsiyet.....	30
2.4.1.3	Kıdem .....	30
2.4.1.4	Eğitim seviyesi.....	31
2.4.1.5	Kişilik .....	31
2.4.2.	Örgütsel faktörler .....	31

2.4.2.1	Ücret .....	32
2.4.2.2	Çalışma koşulları: .....	32
2.4.2.3	Çalışma arkadaşları.....	33
2.4.2.4	Yönetici Davranışı .....	33
2.4.2.5	İşin niteliği .....	33
2.4.2.6	Terfi imkânları .....	34
2.5.	İş Tatmin Ölçüm Teknikleri .....	34
2.5.1.	Porter ihtiyaç ve tatmin anketi .....	35
2.5.2.	İş tanımlama endeksi .....	35
2.5.3.	Minnesota tatmin ölçeği .....	36

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ

<b>3.</b>	<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ETKİLEŞİMLERİ.....</b>	<b>38</b>
3.1.	İş Tatmininin Sonuçları .....	38
3.1.1.	Performans .....	38
3.1.2.	Motivasyon.....	38
3.1.3.	Başarı.....	39
3.1.4.	Verimlilik .....	40
3.1.5.	Yaşam tatmini .....	40
3.2.	İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	41
3.2.1.	Psikolojik sorunlar ve stres .....	41
3.2.2.	İşe devamsızlık.....	42
3.2.3.	İşten ayrılma.....	42
3.2.4.	İş kazaları ve hata yapma .....	43
3.2.5.	Personel devir hızındaki artış .....	43
3.2.6.	Yabancılaşma .....	43
3.3.	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	44
3.3.1.	Örgütsel bağlılık ve başarı .....	44
3.3.2.	Örgütsel bağlılık ve devamsızlık.....	45
3.3.3.	Örgütsel bağlılık ve işe geç gelme .....	45
3.3.4.	Örgütsel bağlılık ve stres.....	46
3.3.5.	Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti .....	46

3.3.6.	Örgütsel bağlılık ve işgücü devir oranı .....	47
--------	---	----

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ETİK İKLİM KAVRAMI VE ETKİLERİ**

<b>4.</b>	<b>ÖRGÜTSEL İKLİM KAVRAMI, TÜRLERİ VE FAKTÖRLERİ.....</b>	<b>48</b>
4.1.	Örgütsel İklim Kavramı ve Tanımı.....	48
4.2.	Örgütsel İklim Boyutları.....	49
4.3.	Örgütsel İklimin Çeşitleri .....	50
4.3.1.	Açık örgüt ikliminin özellikleri.....	50
4.3.2.	Kapalı örgüt ikliminin özellikleri.....	51
4.4.	Etik iklim .....	52
4.4.1.	Etik iklim türleri.....	56
4.4.2.	Etik iklim boyutları .....	57
4.4.3.	Etik iklimi etkileyen faktörler .....	59
4.4.3.1	Örgütsel amaçlar .....	60
4.4.3.2	Örgütsel yapı.....	61
4.4.3.3	Örgüt çevresi.....	62
4.4.3.4	Örgütsel iletişim.....	63
4.4.4.	Etik ikliminin sonuçları.....	63

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ** **ETİK İKLİMİN ARACILIK ROLÜ: BANKACILIK ALANINDA UYGULAMASI**

<b>5.</b>	<b>ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ İŞ TATMİNİNE</b> <b>ETKİSİ ETİK İKLİMİN ARACILIK ROLÜNÜN İNCELEMESİ.....</b>	<b>65</b>
5.1.	Çalışma Metot Yöntem ve Araştırma Amacı .....	65
5.1.1.	Araştırmanın yöntemi.....	65
5.1.2.	Araştırmanın amacı .....	66
5.1.3.	Araştırmanın evreni ve örnekleme.....	66
5.1.4.	Araştırmanın sınırlılıkları.....	66
5.1.5.	Araştırmanın varsayımları.....	67
5.1.6.	Araştırma modeli ve hipotezler.....	67

5.1.7.	Veri toplama yöntemi.....	71
5.1.8.	Veri toplama araçları.....	71
5.1.9.	Ölçekler.....	72
5.1.9.1	Örgütsel bağlılık (ÖB) ölçeği ve boyutları.....	72
5.1.9.2	İş tatmini ölçeği.....	72
5.1.9.3	Etik iklim ölçeği.....	73
5.1.10.	Verilerin analizi.....	73
5.1.10.1	İstatistiksel yöntemler.....	73
5.1.10.2	Verilerin düzenlenmesi.....	74
5.2.	Araştırmanın Bulguları.....	78
5.2.1.	Demografik bulgular.....	78
5.2.2.	Betimleyici bulgular.....	79
5.2.3.	Çıkarımsal bulgular.....	81
5.2.4.	İT, DUB, DEB, NB ve Eİ arasındaki ilişkinin incelenmesi.....	103
5.2.5.	Regresyon analizi değerlendirmeleri.....	105
5.2.6.	İlişkisel model.....	109

## **ALTINCI BÖLÜM**

### **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

<b>6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>114</b>
--	------------

<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>127</b>
-----------------------	------------

<b>EKLER .....</b>	<b>139</b>
--------------------	------------

<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>141</b>
-----------------------	------------

## ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Örgütsel bağlılık tanımlarında kullanılan kriterler .....	11
Çizelge 1.2. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler .....	16
Çizelge 2.1. Porter ihtiyaç tatmin anketine ait örnek .....	35
Çizelge 2.2. Minnesota tatmin ölçeğine ait örnek 1 .....	36
Çizelge 2.3. Minnesota tatmin ölçeğine ait örnek 2 .....	37
Çizelge 4.1. Etik iklim türleri .....	56
Çizelge 4.2. Etik boyutlar .....	57
Çizelge 5.1. DFA faktör katkı değerleri ve güvenilirlik analizi sonuçları .....	76
Çizelge 5.2. DFA faktör katkı değerleri ve güvenilirlik analizi sonuçları .....	78
Çizelge 5.3. Demografik dağılım .....	79
Çizelge 5.4. İş tatmini için özet istatistikler .....	79
Çizelge 5.5. Duygusal bağlılık için özet istatistikler .....	80
Çizelge 5.6. Devam bağlılığı için özet istatistikler.....	80
Çizelge 5.7. Normatif bağlılık için özet istatistikler.....	81
Çizelge 5.8. Etik iklim için özet istatistikler .....	81
Çizelge 5.9. İş tatmininin cinsiyete göre değişimi .....	82
Çizelge 5.10. İş tatmininin medeni duruma göre değişimi.....	83
Çizelge 5.11. İş tatmininin yaşa göre değişimi.....	83
Çizelge 5.12. İş tatmininin eğitim durumuna göre değişimi .....	84
Çizelge 5.13. İş tatmininin çalışma süresine göre değişimi .....	85
Çizelge 5.14. İş tatmininin çalışılan kuruma göre değişimi .....	85
Çizelge 5.15. Duygusal bağlılığın cinsiyete göre değişimi .....	86
Çizelge 5.16. Duygusal bağlılığın medeni duruma göre değişimi .....	87
Çizelge 5.17. Duygusal bağlılığın yaşa göre değişimi .....	88
Çizelge 5.18. Duygusal bağlılığın eğitim durumuna göre değişimi .....	88
Çizelge 5.19. Duygusal bağlılığın çalışma süresine göre değişimi .....	89
Çizelge 5.20. Duygusal bağlılığın çalışılan kuruma göre değişimi.....	90
Çizelge 5.21. Devam bağlılığının cinsiyete göre değişimi.....	90
Çizelge 5.22. Devam bağlılığının medeni duruma göre değişimi .....	91

## (devam) Çizelgelerin Listesi

Çizelge 5.23. Devam bağlılığının yaşa göre değişimi .....	92
Çizelge 5.24. Devam bağlılığının eğitim durumuna göre değişimi.....	93
Çizelge 5.25. Devam bağlılığının çalışma süresine göre değişimi.....	93
Çizelge 5.26. Devam bağlılığının çalışılan kuruma göre değişimi.....	94
Çizelge 5.27. Normatif bağlılığın cinsiyete göre değişimi .....	95
Çizelge 5.28. Normatif bağlılığın medeni duruma göre değişimi .....	95
Çizelge 5.29. Normatif bağlılığın yaşa göre değişimi .....	96
Çizelge 5.30. Normatif bağlılığın eğitim durumuna göre değişimi.....	97
Çizelge 5.31. Normatif bağlılığın çalışma süresine göre değişimi.....	98
Çizelge 5.32. Normatif bağlılığın çalışılan kuruma göre değişimi.....	98
Çizelge 5.33. Etik iklim değerlendirmesinin cinsiyete göre değişimi .....	99
Çizelge 5.34. Etik iklim değerlendirmesinin medeni duruma göre değişimi .....	100
Çizelge 5.35. Etik iklim değerlendirmesinin yaşa göre değişimi .....	100
Çizelge 5.36. Etik iklim değerlendirmesinin eğitim durumuna göre değişimi.....	101
Çizelge 5.37. Etik iklim değerlendirmesinin çalışma süresine göre değişimi.....	102
Çizelge 5.38. Etik iklim değerlendirmesinin çalışılan kuruma göre değişimi.....	103
Çizelge 5.39. İT, DUB, DAB, NB ve Eİ değerlendirmesi arasındaki ilişki .....	103
Çizelge 5.40. Duygusal bağlılık ve iş tatmini için DRA sonuçları .....	105
Çizelge 5.41. Duygusal bağlılık ve etik iklim değerlendirmesi için DRA sonuçları .....	106
Çizelge 5.42. Devam bağlılığı ve iş tatmini için DRA sonuçları .....	106
Çizelge 5.43. Devam bağlılığı ve etik iklim değerlendirmesi için DRA sonuçları.....	107
Çizelge 5.44. Normatif bağlılık ve iş tatmini için DRA sonuçları .....	107
Çizelge 5.45. Normatif bağlılık ve etik iklim değerlendirmesi için DRA sonuçları.....	108
Çizelge 5.46. İş tatmini ve etik iklim değerlendirmesi için DRA sonuçları.....	108
Çizelge 5.47. İlişkisel model .....	109
Çizelge 5.48. Model istatistikleri.....	110
Çizelge 5.49. Sobel testi sonuçları .....	111
Çizelge 6.1. Hipotez kabul/ret çizelgesi .....	112

## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 4-1. Örgüt ikliminin değişken grupları .....	55
Şekil 5-1. Araştırmanın modeli .....	67
Şekil 5-2. İlk doğrulayıcı faktör analizi sonuçları .....	75
Şekil 5-3. İkinci doğrulayıcı faktör analizi sonuçları .....	77
Şekil 5-4. Yapısal eşitlik modeli sonuçları .....	110



## EKLERİN LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
EK 1: Araştırma Anket Soruları .....	139
EK 2: Anket Formu .....	140





## KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

<b>Kısaltmalar</b>	<b>Açıklama</b>
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>AKT</b>	Aktaran
<b>CFI</b>	Comparative Fit Index
<b>ÇEV</b>	Çeviren
<b>DEB</b>	Devam Bağlılığı
<b>DFA</b>	Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>DRA</b>	Doğrusal Regresyon Analizi
<b>DUB</b>	Duygusal Bağlılık
<b>Eİ</b>	Etik İklim
<b>EQ</b>	Duygusal Zekâ
<b>IQ</b>	Bilişsel Zekâ
<b>İK</b>	İnsan Kaynakları
<b>İKY</b>	İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>İT</b>	İş Tatmini
<b>MD</b>	Madde
<b>MAKS</b>	Maksimum
<b>MİN</b>	Minimum
<b>ORT</b>	Ortalama
<b>ÖB</b>	Örgütsel Bağlılık
<b>ÖEİ</b>	Örgütsel Etik İklim
<b>SPSS</b>	Statistical Package for Social Sciences
<b>SS</b>	Standart Sapma
<b>TR</b>	Türkiye
<b>T.C</b>	Türkiye Cumhuriyeti
<b>VD</b>	Ve Diğerleri
<b>YEM</b>	Yapısal Eşitlik Modeli

## GİRİŞ

Sistemlerin temel amacı yaşamlarını sürdürmektir. Her sistem bu amacını gerçekleştirmek için ürün üretmek zorundadır. Toplumsal açık sistemler de yaşamak için mal, hizmet ve düşünce türlerinden ürün ortaya koymak durumundadır (Başaran, 1993: 22-23). Bağlılık, her şeyden önce karşılıklı sezgiye dayanan insan güdülemesini iyi anlamaktan geçer (McClelland vd., 1995). Örgütü bir orkestraya benzetirsek, bazı sazlarda iyi olmak iyi bir orkestra için yeterli değildir. Uyumlu ve ahenkli bir ses için her bir enstrüman ayrı ayrı önemli ve değerlidir. Yaylı sazları önemseyip, nefesli olanları ihmal etmekle orkestra olmaz. Yönetimin görevi, başta insan gücü kaynağı olmak üzere örgütün bütün kaynaklarını örgütün amaçları için etkili ve yerinde kullanmaktır (Balay, 2014: 20). Örgütlerin üretimleri, iş görenler ve onların sahip olduğu emek, bilgi ve becerinin işe yoğunlaştırılmasıyla gerçekleştirilir. Mal, hizmet ya da düşünce şeklinde gerçekleştirilen üretim sürecinin niteliği, iş görenlerin yeterliği ile doğrudan ilişkilidir. Yeterlik kavramı, bilgi, beceri ve tutumları içeren ve iş görenin kendinden beklenen rolleri, beklenen nicelik ve nitelikte gerçekleştirmelerini anlatan bir kavramdır (Bursalıoğlu 1981:5). Sürekli değişme ve gelişmenin yaşandığı bu çağda, yüzeysel işler bile karmaşık hale gelirken; örgütler de sürekli olarak büyümekte ve karmaşıklaşmaktadır. Hatta teknolojideki yeni gelişmeler hem örgütsel bazda hem de bireysel bazda yeni bilgi ve becerilere gereksinimi artırdığı gibi yeni ihtiyaç ve beklentilerin ortaya çıkmasına da neden olmaktadır. İşte bu aşamada, örgüt kültürünün ve örgüte olan bağlılığın önemi artmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan kurumlar hem iç hem de dış çevresinde meydana gelen gelişme ve değişimlere önceden hazırlıklıdır.

Örgütsel bağlılık çalışanları örgüte bağlayan dengeleyici bir güçtür. Bu nedenle, örgüte bağlı iş görenler örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul ettikleri ve örgütte kalmak istedikleri için her örgüt çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak istemektedir (Kök, 2006). Örgütsel bağlılığı artan çalışanlar daha fazla sorumluluk almak istemekte ve performansını yükselterek örgütsel amaçlara daha fazla katkıda bulunmaktadır (Chow, 1994). Örgüte bağlı iş görenler örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul ettikleri ve örgütte kalmak istedikleri için her örgüt çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak istemektedir.

Entelektüel sermayenin her geçen gün önem kazanması ve artan rekabet koşullarında örgütlerin en ayırıcı özelliği olması nedeniyle iş görenlerin örgütte tutulması bir zorunluluk

haline gelmiştir. Rekabet koşullarında büyük bilgi birikimine sahip iş görenleri örgütte tutmanın tek yolu elbette para değildir. Pek çok durumda bazı nitelikli işgücünün örgütten ayrıldığı ve daha az ücretle başka örgütlerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de örgütün ve onun yöneticilerinin, iş görenleri örgüte bağlama başarısızlığının olmasıdır.

Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltir (Katz ve Kahn, 2005: 436). Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi, iş görenlerin duygusal enerji ve dikkatlerinin birbiriyle ilişkilendirilmesine bağlıdır. Bu, iş görenlerin birbiriyle nasıl bir ilişki içinde olduklarını Örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir.

Günümüzde örgütsel bağlılık kavramı gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar tarafından ilgiyle karşılanmasına rağmen, henüz net olarak tanımlanamadığı ve çeşitli açılardan kavram kargaşasının yaşandığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık kısaca, iş görenin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir.

Örgütsel davranış açısından en önemli tutumlardan bir diğeri de, bireyin işine karşı geliştirdiği tutumlardır. Bu, genellikle iş tatmini olarak ifade edilmektedir. Eğer bu tutumlar olumlu ise çalışanların tatmin düzeylerinin yüksek, eğer olumsuz ise tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülür (Özkalp, 2004:75).

İş tatmini, “çalışanların yaptıkları işler hakkındaki duyguları, olumlu ya da olumsuz düşünceleri” (Schermerhorn, 2005:347) şeklindeki tanımlamaların yanında olumlu bir bakış açısıyla, “kişilerin işleri hakkındaki olumlu davranışları, özellikle de iş ile ilgili memnuniyet ve doyumunu” (Phatak vd., 2005) şeklinde de ifade edilmektedir.

İş tatmini, örgütler için hayati önem taşıyan etkilere sahiptir. Öyle ki; yüksek iş tatmini, verimliliği artırır, işe devamsızlığı düşürür, kazaları azaltır ve daha az stres yaşanmasını sağlar (Aswathappa, 2010:177-179).

İş tatmininin düşmesi, yükseltilmesine nazaran daha hızlı olduğundan, iş tatmini dinamiktir. Çalışanların ihtiyaçları aniden değişiklik gösterdiği için, yöneticiler yüksek iş tatminini sağlayan bir ortamı hemen sağlayamazlar ve onu ötelerler. Bunu sağlayabilmek için yöneticilerin çalışan davranışlarına haftadan haftaya, aydan aya, yıldan yıla dikkat etmesi gerekmektedir (Newstrom ve Davis, 1997).

Etik iklim konusunda literatürdeki çalışma sayısı azdır. Bu konuda yapılan çalışmalarda öne çıkan temel görüşe göre, İklim örgüt ile birey arasında önemli bir bağlıdır. Örgüt iklimi, iş görenlerin davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğundan çalışan motivasyonunun sağlanmasında önemli bir yere sahiptir.

Etik İklim kavram olarak, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri ve kuralları doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaki açıdan araştıran bir felsefe disiplini olarak tanımlanabilir.

Bu çalışmada, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve etik iklim kavramları ve örgütsel bağlılıklarının iş tatminini ilişkisi üzerinde etik ikliminin aracılık rolü üzerinde durulmaktadır.

### Araştırma Probleminin Tanımı

Çalışanlar üzerinde yapılacak olan bu çalışmanın konusu, farklı disiplinlerden araştırmacıların gerçekleştirdikleri araştırmaların sonuçları da dikkate alınarak; Örgütsel bağlılıklarının iş tatminine etkisi ve etik iklimin aracılık rolü üzerine etkisi olup olmadığı incelenecektir.

### Araştırmanın Amacı

Çalışmanın asıl amacı ise bankalarda çalışan bireylerin iş tatminini yordama da etik iklim, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın rolünü araştırmak olup, bu kapsamda aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.

- Banka çalışanlarında etik iklim, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık iş tatminin önemli yordayıcıları mıdır?
- Banka çalışanlarının iş tatmini toplam puanları ne kadar değişiklik göstermektedir?
- Demografik değişkenlere göre bankalarda çalışan bireylerin iş tatminini yordamada etik iklim, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ne kadar değişmekte midir?

### Araştırmanın Önemi

Banka çalışanların örgütsel bağlılıklarının iş tatminine etkisi ve etik iklimin aracılık rolünün aralarındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılacak olup, banka çalışanların örgütsel bağlılıklarının iş tatminine etkisi ve etik iklimin aracılık rolü hakkında bir fikir verecektir.

### Araştırmanın Yöntemi

Örnek Araştırmada bankada çalışan personelin iş tatminlerini anlamada etik iklim, duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık düzeyini anlamak için ilgili veri toplama amacı ile Anket Formu kullanılmıştır. Araştırma için gerekli veriler, yüz yüze (kişisel görüşme) anket yöntemiyle ve elektronik ortamda toplanmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS paket programı aracılığıyla istatistiki test ve analizler uygulanarak çözümlenmiştir.

Uygulanan yöntem ve analizler; bağımsız örnekler t-testi, tek yönlü varyans analizi, regresyon analizi, korelasyon analizi, sobel testi, yapısal eşitlik modeli, doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

Araştırmada betimsel ve çıkarımsal istatistikler kullanılarak banka çalışanlarının etik iklim algısı, iş tatmini, duygusal bağlılığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı incelenmiştir.

### Varsayımlar

Araştırmada seçilen örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır. Katılımcıların, ankete samimi cevaplar verdikleri dşunlmektedir.

### Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada ngrlen ve gerçekleşen birtakım kısıtlar bulunmaktadır. Bunlardan en önemlileri zaman ve imkân kısıtlarıdır. Ayrıca Türkiye Bankacılık Sisteminde 51 banka ve 11.627 şube olması sebebiyle coğrafı dağılımları ve ana kütle büyüklüğü göz önüne alındığında tam sayım yapılması da zaman ve imkân kısıtları bakımından olanaksızdır. Ana kütlenin tamamına ulaşılmasına imkân tanımayan bu iki kısıt nedeniyle örnekleme yoluna başvurulmuştur. Ancak bu kadar büyük bir ana kütlenin olasılıklı örnekleme yöntemleri kullanılarak örneklenmesi de oldukça zordur. Bu sebeple araştırma 11 banka ve bunlara bağlı şubeler şeklinde sınırlandırılmıştır. Araştırmanın bankacılık sektöründe yapılmış olması diğer sektörlere yer verilmemesi araştırmanın önemli bir kısıtıdır. Araştırmanın bir diğer kısıtı da elde edilen verilerin kişilerin kendisinden toplanması nedeniyle sübjektif yargılardan oluşmasıdır. Bu nedenle kişilerin verdikleri cevapların doğru olduğu varsayılarak araştırma yürütülmüştür. Ayrıca araştırma verileri, iş tatmini leği, etik iklim leği, normatif bağlılık leği, duygusal bağlılık leği ve devam bağlılığı leğine verilen cevaplar ile sınırlıdır.

# **BİRİNCİ BÖLÜM**

## **ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI, ÖNEMİ VE TÜRLERİ**

### **1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Örgütsel bağlılık; bireyin istihdam edildiği şirkete karşı duyduğu hislerdir. Örgütün bir çalışanı olarak idame etme, amaç ve değer kitlerine inanç duyma isteği göstermektedir. İstihdam edilen personelin çalışan üyeliğini muhafaza ederek, örgütün amaçları doğrultusunda göstermiş olduğu ilginin derecesi olarak isimlendirilir (İnce ve Gül, 2005: 8).

Örgütsel bağlılık genel olarak iş görenlerin örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007).

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerinin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir bireye, bir düşünceye, bir kuruma ya da bireyin kendisinden daha büyük gördüğü bir şeye karşı gösterdiği bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğu bir yükümlülüğü anlatmaktadır (Çöl, 2004).

#### **1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı**

Kavram açıklamasında, örgütsel bağlılık olgusu, günümüz şartlarında hizmet üretimi yapan kuruluş ve şirketler için bilhassa durulması sağlanan netlik kazanmış spesifik bir olguya evrimselleşmiştir. Var olan işgücü durumunu gerçekleştiren iş gören bireylerin, motivasyonlarını sağlamaları ve daha yüksek performans göstererek dâhili sorumluluklarını yerine getirebilmeleri örgütsel bağlılık olgusu ile çok yakinen alakalıdır. Örgütsel bağlılık, tüm şirketlerde görev yapan personelin memnuniyetlikleri için es geçilemez olgu özelliği göstermektedir. Bu olgusal özelliği sebebiyle örgütsel bağlılık kavramı pek çok çalışmaya konu olmaktadır.

Örgütsel bağlılık literatüründe belki de en fazla kabul gören tanımlama Porter, Steers ve Mowday tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre bağlılık; bireyler örgütle

özdeşleştiklerinde ve de örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Bu tanıma dayanarak bağlılığın üç unsurdan meydana geldiği ifade edilmektedir.

Bu unsurlar (Çöl, 2004) :

- Örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgütsel amaçların başarılması yönünde ekstra çaba harcama,
- Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymadır.

Örgütlerin temelini oluşturan en temel unsur hiç kuşkusuz insan kaynağıdır. Çağımızda teknoloji ve iletişimin hızla gelişmesine rağmen, insan unsurunun, organizasyonların ayakta kalabilmesi adına, en etkin biçimde kullanılması zorunluluğu vardır (Güçlü, 2006). Örgütsel bağlılık, mana itibari ile istihdam edilen personelin netleşmiş bir örgütün amaçları ve istekleri hususunda hareket sağlayarak, örgütün bir üyesi olarak hayatına devam etmesi sebebiyle gereklidir. Örgütsel bağlılık personel ve organizasyon namına icra edilen pek çok faydanın netlik kazanmasıyla yakından ilgilidir. Örgütsel bağlılık, personelin beraberce hareket sağlayabilme davranışını iyileştirebilmeleri, zamanı ve enerjiyi yalnızca örgüt için harcama durumunda bulunarak görevlerini yerine getirmeleri adına fazlasıyla önem arz etmektedir (Somuncu, 2008: 3).

Örgüt içindeki verimlilik anlayışının artırılması ile gösterilen durumların içerisinde örgütsel bağlılık olgusu da bulunmaktadır. Personel, buldukları organizasyon yapılarına bağlılık duygusu hissettikleri derecede başarıyı yakalamakta, yeteneklerini organizasyon hedefleri yönünde harcamaktadırlar. Personelin, işi olağan karşılaması ve psikolojik bir yaklaşım ile işe başlamasıyla örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık, iş görenin hedeflere ve amaçlara ulaşmak için gerekli olan konular hakkında bilgi sahibi olmasıyla daha da ileri seviyelere ulaşır. Bu durum, örgütsel bağlılığın iş gören ile örgüt arasındaki ilişkinin bütünleşik bir yapı olması için gerekli bir koşul olduğunu ortaya koymaktadır (Dolu, 2011: 17). Çalışmalardan refere edilerek, üretim faktörlerinin en önemlisi olan insan kaynağının, organizasyonlar içinde ehemmiyetinin hiçbir vakit yadsınamaz bir durumda olduğunu söyleyebiliriz.



Personelin, iş hayatını sürdürdüğü kuruma karşı hissetmiş olduğu bağın gücü, onu örgütsel bağlılık manalı yapmaktadır. Örgütsel bağlılığın, personelin göstermiş olduğu performansına olumlu yönde katkı sağlayan, devamsızlık boyutunu minimize eden, iş yerine tam zamanında gelme durumunu kazanmasını amaçlayan ve istifa gibi olumsuz bir fikirden uzaklaşıp iş yerine konsantre olmasına olanak tanıyan, bir unsur olduğu savunulmaktadır (Bayram, 2005). Örgütsel başarı amacıyla istihdam edilenlerin kendi örgütlerine olan bağlılıkları oldukça önem arz etmektedir.

Çalışan personelin duygusal enerji ve dikkatlerinin karşılıklı olarak ilişki içinde varlığını sürdürmesi, örgütsel bağlılığın iyileştirilmesiyle yakından alakalıdır. Günümüz şartlarında artış gösteren rekabet ve rakip baskılarının şiddetini minimize etmek, istihdamı sağlanan personelin bağlılıkları ile söz konusu olabilmektedir (Balay, 2000: 16). İşgören kişinin örgütüne olan bağlılık hissetmesi, göstermiş olacağı iş kalitesinin artmasını beraberinde getirecektir. Dahası, örgütün rekabet durum avantajını kendi bünyesinde tutmasına imkân sağlar. Yani rakip olan kişinin hangi ölçüde güçlü olması örgütü de o ölçüde güçlü yapacaktır demektir. Bu biçimde hissedilmesinin amacı, örgüt içerisinde bağlılık duygusu oluşturan ve örgütün hedefini kendi hayatında bir yere koyacak olduğu avantajların ana kaynak noktası olarak gören, personel varlığının söz konusu olmasıdır.

İstihdamı sağlanan kişinin işe devamlılığının icra edilmesi, bir örgütün amaçları doğrultusunda aktif bir biçimde çalışma yürütülmesi namına önem arz eden bir konu olma eğilimindedir. Maddi olarak bazı kayıpların hatalara sebebiyet vermesi, örgüt içerisinde ki personel arasında etkinlik unsurunun azalma seyri izlemeye başlaması ve personel aracılığı ile var olan işin kapasitesinin azalması gibi olumlu görülmeyecek durumların varlığı, örgüt içinde çalışan devir oranının yüksek olduğunu göstermektedir. Çalışan devir oranının yüksek olmasının sebebiyet verdiği bu olumsuzlukların ortadan kaldırılması da örgütsel bağlılık faktörü sayesinde mümkün olmaktadır (Özer ve Günlük, 2010).

Sürekli iyileştirme çalışmasını yakalamak, örgüt içerisinde belirli durumların meydana getirilmesi sayesinde mümkün olabilmektedir. Bu durumların ilkinde ise, işe devam etme unsuru varlığını sürdürmektedir. Devamlı olan bir durumun vuku bulması, örgütsel yönetim açısından daha eski yıllarda işlenen hatalardan ders çıkarmakla birlikte gelecek namına

yapılması planlanan durumlar için de etkin ve verimli bir çalışmanın yapılması olanağını sunacaktır (Saldamlı, 2008).

Örgütsel bağlılık kavramı, son dönemde teknolojik farklılıklarla beraber çetrefilli bir karmaşıklığa bürünen örgütler bakımından önem arz eden bir hale evrilmiştir. Örgütler, iş görenlerinden daha fazla seviyede gayret icra etmelerini, motive olmalarını ve görev bilinciyle çalışmalarını sağlamalarını talep etmektedirler. Örgütlerin kuruluş sebepleri farklılık gösterse dahi, bütün örgütsel yapılar, üretim yapma ve hizmet verme işleyişlerini yerine getirirken ham mamul, para, sermaye, deneyim, müteşebbis, teknoloji ve iş gücü şeklinde sıralayabileceğimiz üretim araç-gereç ve girdilerini kullanarak üretimlerini gerçekleştirmektedirler. Sonuçta tüm bahsi geçen girdiler, istihdam diye adlandırılan insan faktörü aracılığı ile belirlenmiş bir sistem içerisinde bir araya getirilerek hizmet olarak vuku bulmaktadır (Güney, 2011: 275).

Örgütsel bağlılık olgusu, net olan bir tutum bir nesne diye olağanlaşır ve örgüt içinde sadakat gibi duyguları yansıtmaktadır (Bayram, 2005). Örgütsel olan bağlılık unsuru, örgüt içerisindeki çalışanların gösterecek oldukları tüm davranışlara etkisini gösteren bir özelliği beraberinde taşımaktadır. Bu bağlamda bakıldığında, örgütsel bağlılık olgusunun örgüt içerisinde ki personele uygulanması, örgüt yönetiminin bilhassa görev tanımlamaları arasında bulunmaktadır.

Personel, organizasyonuna ne derecede kendini bağlı hissederse, o ölçüde işini eyleme dönüştürme isteği taşıyan bir olguya bürünmektedir. İstihdam edilen şirketin, kendi gelecekleri ya da hayatlarında olmasını arzu ettikleri tüm kişisel isteklerin gerçekleşmesi adına bir araç diye gören personel, buldukları örgütlerine sadık olacak ve kendilerini de örgüte bağlanmış hissine kapılacaklardır (Güney, 2011: 276).

Morrow (1983), örgütsel bağlılık ile ilgili çok farklı tanımın olduğunu ve literatür kısımlarında yer verildiğini dile getirmektedir. Çalışmacılar tarafından netlik kazanan örgütsel bağlılık anlamlandırılmalarının birkaç noktasında düşünce temeli sağlanmasına rağmen bazı noktalarında fikir ayrılıkları söz konusu olmuştur. Fikir farklılıkları, örgüte bağlılık olgusunun net tanımının yapılmasında icra edilmekte ve değişik anlamlandırmaların ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir (İnce ve Gül, 2005:10).

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı, çalışanın organizasyona olan anlayışı ve anlamlandırmasını, örgüt ile birey arasında bulunan alakayı yansıtan ve örgütte kalma durumuna varmasını amaçlayan statü olarak tanımlamışlardır. Örgütsel bağlılık, çalışanın kendini örgütü ile güçlü bir şekilde özdeşleşmiş ve örgütünün bir parçası olarak hissetmesinin derecesini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, personelin net bir davranışına göre ve diğer bireylere bağlılık hissetmesiyle, belli aksiyonlara yönelmede kendisini taahhüt altına almasıdır (Balay, 2000: 16).

Personelin, organizasyonun değer ve hedeflerini kabul etme noktasında güçlü durumlara sahip olmaları, organizasyon içinde kendilerinden beklenenlerin ötesinde üstün çaba sarf etmeleri ve organizasyon içinde ki üyeliklerinin devamı için güçlü istek hissetmelerine örgütsel bağlılık denilmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel bağlılık, istihdam halinde olan personel ile örgütün hedeflerinin bir uyum içinde olmasıdır ya da personelin, enerjilerini sosyal sistemlere yönlendirme isteği duymalarıdır (Güney, 2011: 277).

Personelin buldukları organizasyonlar ile hemhal olmaları kişiden kişiye değişen gücüdür (Bakan, 2011: 7). Örgütsel bağlılık, istihdam edilen personelin elinde bulundurmak istediği kimlik ve bağlılığın tüm gücüdür (Saldamlı, 2008). Örgütsel bağlılık, kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve yaklaşımlardır (İnce ve Gül, 2005: 11). Örgütsel bağlılık, personelin çalışmış olduğu organizasyonun hedeflerini özümseyerek bu amaçlara ulaşmak adına kendini sorumlu hissetmesi durumudur (Cengiz, 2002).

Çizelge 1.1. Örgütsel bağlılık tanımlarında kullanılan kriterler

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMLANMASINDA KULLANILAN KRİTERLER	ARAŞTIRMACILAR VE BULGULAR
<b>YATIRIMLAR</b>	Bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile paralellik arzeder. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981) tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer (1990)'in devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyet) esas almaktadır.
<b>DAVRANIŞLAR VE ÖZELLİKLER</b>	Bu kriterleri kullananlara göre örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura (1966); Salancik (1977) ve O'Reilly ve Caldwell (1980); Schwenk (1986); O'Reilly ve Chatman (1986); Farnham ve Pimlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır.
<b>ÇALIŞAN-ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU</b>	Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama şekli; Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984); Reichers (1985); Morris, Lydka ve O'Creavy (1993); McDonald ve Makin (2000) tarafından kullanılmıştır.

Kaynak: Balay (2000); Reichers, A.E. (1985); Gül,(X)<sup>[3]</sup>

Çizelge 1.1'de görüldüğü gibi; sosyologlar, örgütlerdeki iş görenlerin birbirleriyle çelişen bağlılıkları ile çoklu rol yönelişlerini incelerken, bir örgütle yakın ilişkide bulunmanın, diğer örgütlerle yakınlaşmanın bir fonksiyonu olduğunu ileri sürmektedirler.

Örgütsel bağlılık, personelin örgütsel yapıyla bütünleşme seviyesini göstermektedir. Örgütsel bağlılığın üç önemli faktörünün olduğu görülmektedir. Bu üç unsuru aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür (Balay, 2000: 18):

- Örgütün hedef ve vizyonlarını kabul etme, bunlara kuvvetli bir itikat hissetme,
- Örgüt faydasına tahmin edilenden daha fazla çaba harcama,
- Örgüt üyeliğinin devamı için kuvvetli bir arzu hissetme.
- Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütler içinde olan esaslı değişiklik ihtiyacına 1970'li senelerden itibaren gidilmeye başlanılmıştır (Çöl, 2004). Mevcut olan bu değişiklikler ile hiyerarşik olan kısımların minimize edilmesi, yönetici olan kişilerin daha fazla bir sahada kontrol mekanizmasını

elinde bulundurmaları ve personel açısından yeni kariyer sahibi olma olanaklarının verilmesi gibi durumlar gösterilebilir.

Personelin davranışlara olan tutumları, diğer personelin bireysel olan kuruma karşı davranışlarında da etkileşim olduğu görmek, örgütsel bağlılık derecesinin önemini gözler önüne sermektedir. Dünya ekonomisi içinde organizasyonlar, efektif bir biçimde diğer kuruluşlar ve şirketler ile rekabeti sağlayabilmek için pek çok problemle mücadele etmek zorundadırlar. Söz konusu bu mücadele diyagramında organizasyonlar tarafından yapılabilecek işlemler, maddi kazancı arttırmak, şirketin maliyetinin azaltmak, istihdam edilen bireylerin iş kalitelerini artırmak biçiminde aktarılmaktadır (Çalışkan, 2013).

Örgütsel bağlılık kavramı, örgüt içindeki iletişim ve sonuçları kapsamında da fazlasıyla önem arz etmektedir. Mevcut çalışmalar, örgüt içi kurulan bağlılığı yüksek olan personelin, organizasyonun misyon ve hedefleri yönelmesinde daha fazla işe zaman ayırdıklarını gözler önüne sermektedir. Ayrıca, personelin örgüt içinde daha uzun bir zaman çalışma isteğinde buldukları ve organizasyonla ilgili olan ikili ilişkilerinde de daha pozitif bir tavır takındıkları görülmektedir. Fakat örgütsel bağlılığı az olan personel ise başarıyı efektif bir biçimde gösterememektedirler. Başarı sağlayamamalarının asıl nedeni, kendilerini örgütün amacına göre şekillendirememiş olmalarından kaynaklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 14).

### **1.1.1. Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından önemi**

Tek olarak ne bir organizasyon anlamlıdır ne de bir personel, bu iki olgu birleşerek bir tümlük meydana getirirler. Kısacası bir olgusal kavram eksikliği var olan bir anlamsal olguyu eksik bırakacaktır. Söz konusu bir denge, bağlılık olgusunun karşılıklı etkisi sonucu doğmaktadır. Personel, kendi hedeflerine çalıştıkları kurum dâhilinde, çalıştığı dönem içinde ulaşma imkânı bulmakta, şirket ise hedeflerine personel unsuru sayesinde varabilmektedir.

Şirketler kişilere sunmuş oldukları iş imkânları doğrultusunda personelin gelir kazanarak hayatlarını sürdürmelerine imkân tanımaktadırlar (Bakan, 2011: 47). Personel örgütünü kendisi için bir olanak durumu olarak görürse, bütün gayretiyle şirket hedefleri yönünde zaman harcayacaktır. Personel şirkete bağlılık içindeyse, şirketin işlerini fazla bir gayretle yapmaya özen gösterecektir.

### **1.1.2. Örgütsel bağlılığın yöneticiler açısından önemi**

Personelin şirketlerine karşı hissettiği bağlılıklarının yükselmesini amaçlayan örgüt yöneticileri, önem arz eden yönetim problemlerinden birini de çözmüş durumdadırlar (Ertan, 2008: 8). Ortak bir hedef amacıyla örgüt içinde var olan unsurlardan hiç kuşkusuz en önemlisi de yönetim kadrosudur. Yöneticilik kavramı eskilerden bugünlere içinde en çok özellik bulunduran bir olgudur.

Örgüt, nicelikli bir yönetim kadrosunu elinde bulunduruyorsa, şirketin tüm taleplerine en sağlıklı şekilde cevap verilmekte ve söz konusu işleyişi, üretimi hayata geçirebilecek bir zemin hazırlanabilecektir. Şirketler bakımından, personelin şirketin hedefleri doğrultusunda hareket etmeleri sağlanacak ve personele var olan ve uygulanan işin örgütün faydasına olduğu kadar kişinin de faydasına olduğunu gösterebilmesi son derece mühimdir.

### **1.1.3. Örgütsel bağlılığın örgütler açısından önemi**

Örgütler, kamu yoluyla talep edilen hizmet ve malların üretilmesi hedefiyle hayata geçirilmiş yapılardır. Örgütsel bağlılık bazı nedenler dolayısı ile örgütler için özellikler kazanmıştır. Bu nedenleri dört madde olarak sıralayabiliriz (Saldamlı, 2008):

- Örgütsel bağlılık kavramının, iş yerine geç kalma, devam sıkıntısının ve iş anlaşmasını fesih etme durumlarında etken olması,
- Örgütsel bağlılık, iş tatmininde etken olması,
- Personelin yaptığı işe ve aldığı sorumluluğa göre oluşacak durumlar ile alakalı olması,
- İstihdam edilen çalışanın bireysel özellikleri ile alakalı olması, örgütsel bağlılık olgusunu şirketler için önem arz etmektedir.

## **1.2. Örgütsel Bağlılık Türleri**

Örgüte olan bağlılık durumu, çalışmayı gerçekleştiren kişiler aracılığı ile farklı işlevlere ayrıştırılarak tanımlarının yapılmasına ve bir olgunun oluşturulmasına çalışılmıştır.

Örgüte olan bağlılık durumuna zemin hazırlayan unsurları, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç biçimde aktarabiliriz (Bayram, 2005).

### **1.2.1. Duygusal bağlılık**

Duygusal bağlılık, personelin kendi istemiş oldukları duygular nezaretinde örgütün misyonuna inanması durumudur (Bayram, 2005). Allen ve Meyer'e (1991) göre duygusal bağlılık kavramını, bir şirkette istihdam edilen personelin kendi tercihleri ile şirket için ara vermeden çalışma yapmaya devam etme durumu biçiminde manalanmıştır.

Duygusal bağlılık, personelin kayıtsız şartsız baskı duymadan örgüte karşı elinden geldiği sürece katkı sunmaya çalışmasıdır. Şirket yönetim kadrosunun oluşması durumunu en çok istediği bağlılık türü duygusal bağlılık olan literatürde yerini almaktadır.

### **1.2.2. Devamlılık bağlılığı**

Devamlılık bağlılığı, rasyonel bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Devamlılık bağlılığı, personelin örgütlerine yapmış oldukları yatırımların sonunda oluşmuş olan bir bağlılık çeşididir (Bayram, 2005).

Allen ve Meyer'e (1991) göre devamlılık bağlılığı, personelin çalıştıkları şirketten ayrılmalarının, şirkete yüklü bir finansman ve beraberinde pek çok konuda olumsuzluk getireceği düşüncesi işe devam etmelerinin sağlanması biçiminde manalanmıştır. (Ada ve diğerleri, 2008). Mevcut aktarımlardan da anlaşılacağı üzere ki, devamlılık esasında temel olan şirkette çalışmaya hissedilen devam etme zorunluluğudur. Bu zorunluluğun var oluşu da personeli şirket dâhilinde çalışmaya aktarmaktadır.

### **1.2.3. Normatif bağlılık**

Allen ve Meyer (1991) normatif bağlılığı ise, ahlaki özellikleri bulunan üçüncü biçim olarak oluşturmuşlardır. Normatif bağlılık kavramsal olarak, şirket içinde sadık olma durumu ile alakalı olup, şirketin görev, hedef ve işleyişleri ile uyum dahilinde olan inanç ve norm faktörlerini içermektedir (Taşkın ve Dilek, 2010). Normatif bağlılık, personelin ahlaki ve etik kısımlarından kaynaklı şirket içinde kalma gereksinimidir.

Normatif bağıllık, personelin şirket içinde devam etmeleri ile alakalı sorumluluk hislerini ifade etmektedir. Personelin, bu bağıllık biçiminde göstermiş oldukları örgütsel bağıllık, o personelin kişisel faydaları nedeniyle değil, mevcut yapıların olması gerekenler ve ahlaki olduğuna inanmış olmalarından kaynaklanmaktadır (Demirel, 2008).

Normatif bağıllık, personelin minnet duygularını temel alan şirketsel yönden bağıllığın adıdır. Buna göre, personelin gaye ve değer yargıları ile şirketin misyonu ikileminde ki uyum, personelin minnet duygusunu yüceltmelerine neden olmaktadır (Bakan, 2011: 101).

### **1.3. Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler**

Personelin örgüte bağıllık duygularının oluşması, bireysel olarak işten aldıkları zevkin artmasının yanı sıra örgüt için de pozitif sonuçlar doğurmaktadır. Bu durumdan sebeple bir örgütün, istihdam edilen çalışanlarının örgüte olan bağıllıklarının değişmesine sebebiyet verecek unsurların farkında olması fazlasıyla önem arz etmektedir (Çetin, 2011: 98-99).

Araştırmacılar, örgütsel bağıllığı etkileyen unsurların ayrışmasını gerçekleştirirken farklı metodolojik farklardan fayda sağlamışlardır. Schwenk bu unsurları da dört grupta ayırtmıştır. Bu unsurları şu biçimde sıralayabiliriz (İnce ve Gül, 2005: 57):

- İş görenlerin geçmişe ait birikimleri,
- Kişisel-demografik etkenler,
- Örgütsel-görevsel etkenler,
- Durumsal etkenler.

Bu çalışmaların dışında Mowday, Porter ve Steers tarafından yapılan araştırmada ise örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır (Saldamlı, 2008):

- Kişisel özellikler,
- İş özellikleri,
- Çalışma deneyimleri,
- Yapısal özellikler.



Bu çalışmada, personelin örgütsel bağlılıklarını etkileyen unsurlar literatürdeki asıl kullanımın seviyesinde, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üçe ayrılarak incelenecektir.

Çizelge 1.2. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
1. İş Beklentileri 2. Psikolojik Sözleşme 3. Kişisel Özellikler	1. İşin Kalitesi ve Ehemmiyeti 2. Yönetim 3. Ücret Düzeyi 4. Nezaret 5. Örgütsel Kültür 6. Örgütsel Ödüller 7. Takım Çalışması 8. Örgütün Bulunduğu Sektörün Durumu	1. Yeni İş Olanakları 2. Profesyonellik 3. İşsizlik Oranları 4. Ülkenin Sosyo - Ekonomik Durumu 5. Sektörün Durumu

**Kaynak:** İnce ve Gül (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık

### 1.3.1. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler

Örgütsel bağlılık literatüründe, çoğunlukla örgütsel bağlılık durumu bireysel unsurlar ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli alakala bulunduğu kabul görmektedir (Balay, 2000: 55). Değişik bireysel özellikler, örgütsel bağlılık üzerinde farklı nihai durumlara neden olmaktadır. Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi gibi bireysel durumlar, personelin örgütsel bağlılık durumları ile çok yakından alakalıdır (Bakan, 2011: 121).

#### 1.3.1.1 Yaş

Personelin yaş aralıkları, bireysel özelliklerle ilgili en önemli faktörlerden birisi olma özelliği göstermektedir. Bu değişken kavram, genel itibariyle hizmet dâhilinde olan süre ile birlikte bir zemine oturtturulmaya çalışılmaktadır. Personelin şirkette ettiği hizmet süreci ile yaş değişkeni kısmının beraberce bir zemine oturtturulmaya çalışılmasının ana nedeni aynı eksenli olmalarıdır (Gündoğan, 2009: 20).

Genel manada personelin yaşının artmasıyla örgüte karşı bir yakınlık duygusu söz konusu olabilmektedir. Ayrıca çalışanın yaşının artmış olması, personelin eksik kalacağı öğe miktarının artacağını göstermektedir (Saldamlı, 2008).

### **1.3.1.2 Cinsiyet**

Cinsiyet ile ilgili birçok çalışma mevcuttur. Çalışma yaşamında yapılan ilk çalışmalar bağıllıkla alakalı olarak ilk zamanlar en çok erkekler üzerinde yapılırken son dönemde çalışma hayatına giren kadın sayısında ki artış, kadınlar kapsamında da yapılan araştırmaların artmasına sebebiyet vermiştir (Güçlü, 2006).

Bazı çalışmalarda, kadın çalışanların örgütsel bağıllıklarının erkeklere oranla daha yukarıda olduğu savunulmuştur. Bu sebeple kadın çalışanlarının istihdam dâhilinde oldukları işlerini değiştirme fikri epey düşük görülmüştür. Yine bazı çalışmalarda da görüldü ki, erkek personelin örgütsel bağıllıklarının daha fazla olduğu görülmüştür. Sebebi de kadın çalışanların işyerlerinden çok ev ve aileleri ile ilgilenmesinden denilmektedir (Cengiz, 2002).

### **1.3.1.3 Medeni Durum**

Personelin örgütsel bağıllıkları noktasında etkili olan bir durumda medeni durumlarıdır. Örgütsel bağıllık kavramının ilerlemesinde medeni durum fazlaca ciddi bir faktörü temsil etmektedir. Personelin çocuklarının olması, yaşlı olması ciddi bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 64). Ailelerine bakan personel, maddi durumlarından kaynaklı asla istihdam halinde oldukları işlerini kaybetmek istemeyeceklerdir (Gündoğan, 2009: 24).

Bilhassa evli ve dul olan kadın çalışanlar, bekâr olan kadınlara nispeten işlerini kaybetmekten çekinmelerinden şirketten ayrılma kararını veremezler. Bu durumda örgüt her koşulda bağıllı olmasını getirmektedir (Bakan, 2011: 127). Bir diğer araştırmada da erkekler ise, toplumda var olan ev idaresini yürüten organ olmasından kaynaklı örgüte olan bağıllıkları evli bayanlara göre daha yüksek çıkmaktadır (Dolu, 2011: 34).

### **1.3.1.4 Eğitim Seviyesi**

Personelin örgütsel bağıllık kavramına olan etkisinde eğitim seviyesi de fazlasıyla önem arz etmektedir. Çalışmalar ışığında incelediğimizde eğitim seviyesi yükselişe geçtikçe, şirket, kurum ve örgütlere duyulan bağıllık olgusu azalışa geçmektedir. Yani

aralarındaki ilişki ters yönlü bir ilişkidir (Gündoğan, 2009: 28). Nedeni ise, eğitim gören çalışanın beklentileri ve kazanç elde etme isteği de artışa geçmektedir. Bu beklentiler çalışan gözünde başka işlere yönelme durumuna kadar ileri gidebilmektedir.

Personel, ilerleme alabilecek örgütlerden ayrılmayı ve kariyerlerinde iyi bir basamak olan şirketleri terk etmeyi düşünmeyi yeğlemezler. Kendilerine eğitim olanağı tanınan şirketlere olan bağlılıkları yükselişe geçecektir (Ertan, 2008: 68). Genel manada, eğitim derecesinin örgüte duyulan bağlılık noktasında eksi yönde bir etkinin olacağı yapılan çalışmalara bakılarak ifade edilmektedir.

### **1.3.1.5 Hizmet Süresi**

Örgütsel bağlılığı etkileyen başka bir unsurda hiç kuşkusuz bireylerin örgüt içinde çalıştıkları hizmet süreleridir. Allen ve Meyer (1991), çalışanların şirkette geçirdikleri zamana bağlı olarak unvanlarının değişmesi ile daha üst makamlara terfii etmelerinin ve şirketten duyulan memnuniyetin yükselmesinin, örgütsel bağlılık ile hizmet süresi arasındaki doğru orantılı alakanın malzemesi olduğunu dile getirmişlerdir (Cengiz, 2002).

Örgüt içinde geçirilen zamanda personelin örgüte duydukları bağlılıkları da zamanla artışa geçmektedir. Her geçtiğimiz gün içinde personelin örgütlerine bazı şeyleri katması demek olduğundan, personelin bu durumlarından vazgeçmeleri kolay gerçekleşmemektedir. Bundan dolayı da çalışanların yatırımlarının hizmet ettikleri zamana paralel bir biçimde artışa geçmesi örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır (İnce ve Gül, 2005: 67).

### **1.3.2. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler farklı basamaklamalar içinde ele alınıyor olsa da bir basamaklamaya göre örgütün büyüklüğü, işin yapısı, rol belirsizliği, yönetim tarzı, ücret, örgütün özellikleri, örgütsel adalet, denetim ve iletişim vb. gibi faktörler olarak sıralanmıştır (Samadov, 2006: 100).

### **1.3.2.1 İşin yapısı**

İşin yapısı, örgütsel bağlılığa son derece önemli ölçüde etki etmektedir. İşin yapısı, şirket içinde veya çalışanların etrafında şekillenen çevreye, çalışanların hayatlarına olan tesir diye anlandırılmaktadır (Saldamlı, 2008). Örgütsel bağlılık ile alakalı olarak var olan ilk araştırmalardan günümüze kadar geçen zamanda, işin yapısı hala statüsünü koruyan bir olgu olarak kalmıştır (Gündoğan, 2009: 28).

Şirketlerin, sahip olmuş buldukları işlerin yapıları ve iş zamanlamaları, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile fazlaca alakalıdır. Uyulması gerekli olan kuralların formel bir şekilde yazılı olması işin yapısı kavramı ile örgütsel bağlılık kavramı arasında pozitif olan bir alanın varlığını gözler önüne sermektedir (Cengiz, 2002).

### **1.3.2.2 Denetim**

Personelin şirkete olan bağlılıklarında etkili olan bir diğer unsurda personel üzerinde ki denetim durumudur. Personelin yerine getirmiş buldukları işin denetim şekli yükümlülük duygularını etkisi altına almaktadır. Yöneticiler aracılığı ile uygulanmaya başlayan baskı halinde idare etme durumu, personel tarafından tüm görev yetkilerinin yönetim birimine atılmasına sebebiyet vermektedir (İnce ve Gül, 2005: 73-74).

Denetim kavramı, çalışanların mesuliyet alma duygusunu hissetmeleri ile ilgili bir olgudur. Denetimin sıkı şekilde olması çalışanların şirketlerine olan bağlılıklarında da ciddi bir olumsuzluğa zemin hazırlamaktadır (Samadov, 2006: 109).

### **1.3.2.3 Ücret**

Ücretler, şirket aracılığı ile verilen önem arz eden bir faktör olup, personelin yaptıkları işin zevkini artırmakta ve personele yapılan daha fazla maaş ile de yüksek düzeyde örgüte olan bağlılığın oluşmasına sebebiyet vermektedir. Ekonomik manada sıkıntı çeken personel için, yeteri maaş seviyesine çıkmak, diğer çoğu durumun oluşumundan daha fazla önem arz etmektedir (Balay, 2000: 68).

#### **1.3.2.4 Örgütün özellikleri**

Şirketin sahip olmuş olduğu özellikler sayesinde personelin örgüte duymuş oldukları bağlılık arasında ciddi bir orantının olduğunu söylemek doğru bir tabir olacaktır. Örgütler içinde hiyerarşik bir yapının olması ve özerkliğin bulunması gibi statüler, personelin örgüte duyduğu bağlılığı artırıcı yönde etki sağlamaktadır (Bakan, 2011: 175).

#### **1.3.2.5 Örgütün büyüklüğü**

Personelin, örgütlerine duymuş oldukları bağlılığa etkisi olan bir diğer faktöründe örgüt büyüklüğü olduğu dile getirilmektedir. Örgütlerin büyük olması, dezavantaj olarak personele soğuk geldiği gibi birtakım yararlar da sunmaktadır. Yararların başında daha hızlı yükselme imkânının olabileceği gibi, ekstra sosyal haklar yönünden de pek çok faydası mevcuttur (Gürkan, 2006: 39).

Genel manada örgütlerin büyük olmasının personeli daha fazla pozitif yönde etkisi altına aldığı söylemek mümkündür (Çalışkan, 2007: 4).

#### **1.3.2.6 Örgütsel strateji ve politikalar**

Personelin, örgütsel bağlılığına fazlasıyla etki eden bir unsurda, örgütün takip ettiği strateji ve politikalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel strateji, şirketin sahip olduğu bütün fiziki ve insani kaynaklarını bir hedef amacıyla kullanması maksadıyla takip edilecek yolun tespit edilmesidir. Örgütlerin stratejilere ihtiyaç duymasının nedenleri arasında, örgütün koymuş olduğu hedeflere, şirketin kendi içinde ki eksik ve üstün yönlerinin varlığını ortaya koyuşuna, diğer tarafta rekabet etmesi gerekliliğinden kaynaklı eksik yönlerini geliştirmek, pozitif yönlerinden daha fazla yarar sağlama adına yeni imkânların oluşturabilmesini ortaya çıkartmak mümkün görülmektedir. Mevcut açıklamalardan da varılacağı gibi, strateji, hedefe yürürken gidilecek güzergâh ve yöntemlerin tayin edilmesidir. Örgütün hedeflerine ulaşmak için izleyecek olduğu yol ve yöntemin iş görenler tarafından benimsenmesi, onların örgüte bağlılığına pozitif etki edecektir (Çalışkan ve diğerleri, 2011).

### **1.3.2.7 Örgüt kültürü**

Örgüt kültürü, tanımlanması en zor örgütsel kavramlardan birisidir. Kültür, çalışmacılar tarafından bireylerin evrimsel çeşitliği ile birlikte gelişen ve insani bir kalkınma farklılığı için gerekliliği olan bir kavram olarak tanımlanmıştır. Farklı bir araştırmada ise, örgüt kültürü, örgütleri başka örgütlerden farklılaştıran ve örgüt üyeleri ile ortak düzenlenen anlamlı bir sistem şeklinde tanımlanmıştır (Gürkan, 2006: 41).

Örgütün çevreye bilinmesini, değerlerini, sosyal standartlarını, etrafındaki farklı örgüt ve kişilerle girmiş olduğu ilişkilerin seviyelerini örgüt kültürü ifade etmektedir. Kültürün bu işlevi, örgütün topluma bağlanmasını, toplum içindeki konumunu ve önemini belirler. Örgüt kültürü oluşurken, örgütün ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerinde etkisi olmaktadır. Örgüt kültürü, örgütlerin değişik durumlarda verdikleri tepkilerin belirlenmesinde, personelin davranışlarının şekillenmesinde ve örgütlerine ne derece uygun olduklarının tespit edilmesinde çok önemli bir yere sahiptir. Bunların yanında örgüt kültürü, personelin kişisel ve profesyonel amaçlarını belirlerken ve bu amaçları gerçekleştirirken nasıl hareket ettiklerini gösteren bir etkendir. Ayrıca örgüt kültürü, personelin amaç ve hedefleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü fonksiyonu gördüğünden örgütsel bağlılığa pozitif etki etmektedir (Bakan, 2011: 160).

### **1.3.3. Örgüt dışı faktörler**

Örgütsel bağlılığa, örgütsel ve kişisel faktörlerin yanı sıra etki eden başka bir faktör ise örgüt dışı faktörlerdir. Örgüt dışı faktörlerini, yeni iş olanakları, profesyonellik, ülkenin sosyo-ekonomik yapısı ve sektörün durumu olarak sıralayabiliriz.

#### **1.3.3.1 Yeni iş olanakları**

Personelin, şirketlerine olan bağlılıklarını etkisi altına alan önem arz eden unsurlardan biri de yeni bir şirket bulma imkanlarıdır. Yapılan çalışmaların bir takımında, yeni iş imkânlarının az olmasının örgütsel bağlılığa artı bir etkisinin olduğu yönünde bilgiler görülmektedir. Eğitim derecesi arttıkça bireylerin yeni şirket bulma olanakları fazla olmasından, şirket bulma beklentileri de o derecede yüksek olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 85).

### 1.3.3.2 Profesyonellik

Profesyonellik kavramsal olarak, personelin mesleğine aslında ne ölçüde değer verdiğiyle alakalı yani mesleğine olan bağlılıkla yakinen ilişkili bir olgudur. Çalışmacılar, profesyonel kişileri ifade eden dört tane faktörden söz etmişlerdir (Atalay, 2010: 83):

Profesyoneller şirket yapılanmasını oluşturarak, seminer ve kongre gibi çeşitli toplantılara katılım sağlarlar.

- Profesyoneller sosyal sorumluluk taşırlar.
- Profesyoneller kendi koymuş oldukları kurallara uyarlar.
- Profesyoneller özerklik talebinde bulunurlar (Samadov, 2006: 114).

Örgütler, çalışanlarının mesleki yönden gelişimine ön ayak olurlarsa, çalışanların mesleki boyuttaki bağlılıkları azalırken örgütsel bağlılıkları artmaktadır (Saldamlı, 2008).

### 1.3.3.3 Ülkenin sosyo-ekonomik durumu

Mevcut çalışmaların bir kısmında işsizlik oranı ile örgütsel bağlılık ikilemi arasında net bir ilişki gözlemlenmemiştir. Bu durumun nedeni olarak da, Meyer ve Allen'nin (1991) yapmış olduğu bir incelemede işsizlik oranının yalnız başına örgütsel bağlılığa etkisinin olmayacağı nihayetine ulaşılmış olması gösterilmektedir. Örgütsel bağlılık ile ülkede baş gösteren işsizlik oranı ilişkisi incelenirken diğer faktörlerinde masaya yatırılması gerekmektedir (Saldamlı, 2008).

### 1.3.3.4 Sektörün durumu

Personelin, devlet ya da özel sektörde çalışıyor olmalarının, örgütsel bağlılık derecelerinin farklılık göstermesine neden olduğu tespit edilmiştir. Devlet dairelerinde istihdamı gerçekleştiren personelin, özel sektörde çalışmış olan personele göre daha az derecede örgütsel bağlılık duygusunu yaşadıkları gözlemlenmiştir. Bu durumun nedeni olarak da, bürokrasi sebebiyle devlet kurumlarında çok fazla kişinin çalışma gerçekleştirmesi ve

yönetim yeteneğinin eksik olmasından kaynaklı yapılan işlerin monotonlaşması olarak gösterilmektedir.

Devlet kurumlarında çalışan personele, iş yaşamlarını garanti altına alması durumu da örgüte bağlılıklarını anlatmakta iken özel sektörde bu kaygı örgüte olan bağlılığı arttırıcı bir etki yapmaktadır.





## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **İŞ TATMİNİ TANIMI, ÖNEMİ, TARİHÇESİ VE YAKLAŞIMLAR**

#### **2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE KAVRAMSAL ÇEVRE**

İş tatmini, kişinin işinden ve iş tecrübesi sonucunda ortaya çıkan pozitif veya hoşnutluk yaratan duygularıdır

İş gören ve yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi de bu faktör grubunda incelenmektedir. Bu gruptaki son belirleyici faktör ise iş tatminidir. İş tatmini, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicilerinden birisidir (Özdevecioğlu, 2003).

Örgüt içindeki iletişim ortamı ve bilgi paylaşımı iş görenlerin bağlılıklarının sağlanmasında anahtar rol oynayan unsurlardandır. Barutçugil (2004: 466-467)'e göre, kendisine bilgi verilen ve söylemek istedikleri dikkatle dinlenen bir iş gören kendisiyle ilgilenildiğini ve önemli olduğunu hissedecektir. Dolayısıyla iş gören, örgütüne ve yöneticilerine yönelik daha güçlü bağlılık ve kendisini adama duygusunu geliştirecektir. Ayrıca, yöneticilerin iş görenlerle olumlu ilişkiler kurması, iş görenlerin örgüte bağlılık düzeylerini artıran diğer bir faktördür.

İş tatminsizliği karşısında iş görenlerin örgütten ayrılmak ve işe/örgüte ilgisiz kalmak şeklinde iki tür tepkisi ortaya çıkmaktadır. İşin kendisinde ilerleme oluşturmak için en etkili yollardan biri işi zenginleştirmektir. Bunun anahtarı yapılan işin içeriğinde veya sürecinde değişiklik yapmaktır. İş genişletme ve iş zenginleştirme gibi uygulamalar, iş görenlerin değişik görev ve sorumluluklar üstlenmesine ya da kendi özerklik ve yaratıcılıklarını artıracak yollarla başarı sağlamalarına olanak tanımaktadır (Barutçugil, 2004: 469-470).

#### **2.1. İş Tatmininin Tarihçesi**

1920'lerden itibaren endüstri mühendisleri ücret ve çalışma Şartlarının iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmaya başlamışlar; Parça başı ücret, dinlenme olanakları, ışık, gürültü ve çevresel faktörler gibi iş tatmini üzerinde etkisi olabilecek konuları araştırmışlardır. Freterick Winslow Taylor' un bilimsel yönetim anlayışı; çalışma şartları ve

ödeme planlarının çok iyi tasarlanmasının yüksek verim ve yüksek çalışan morali sağladığına dikkat çekmektedir (Filiz, 2012: 54)

## **2.2. İş Tatmini ile İlgili Yaklaşımlar**

İş tatmini ile yaklaşımlar klasik yaklaşım, Neo Klasik Yaklaşım, Modern yaklaşım olmak üzere üç bölümde incelenir. Bunlar;

### **2.2.1. Klasik Yaklaşım**

1800'lü senelerin son döneminde sanayi devriminin oluşması ile beraber, ürün sistemleri, örgüt yapısı ve personelin örgütten beklentileri noktasında epey fazla farklılıklar oluşmuştur. Fransa'daki devrimler ve dahası sanayi devrimi sayesinde, üretimin hayata geçirilmesinde ilkel tezgâhlardan çok makinelerde yapılan seri üretim aktiflik kazanmış, küçük aile firmalarının yerlerini büyük ölçekli fabrikalar, örgütler almış ve rekabet problemleri de oluşmaya başlamıştır (Baransel, 1993: 102).

Bu yıllarda Freterick Winslow Taylor'un (1911) liderlik yaptığı bilimsel yönetim akımının temsilcileri birkaç araştırmaya imza atmışlardır. Taylor'a göre, bilimsel yönetimin esas kuralları; özenli personel seçimi, personelin eğitim olanaklarının iyileştirilmesi, iyi bir iş bölümü ve iş etüdü çalışmalarıdır.

Esasları Freterick Winslow Taylor tarafından oluşturulan yaklaşım, örgütlerde personelin motivasyon değerini anlamaya ilişkin yapılmış olan ilk çalışma özelliğini taşımaktadır. Taylor'a göre maddi kazancın personeli motive eden bir yanının varlığını dillendirerek, maaş teşvik sistemlerini aktifleştirmeyi önermiştir (Kantarıcı, 1997: 2).

### **2.2.2. Neo klasik yaklaşım**

Neo-klasik yaklaşım kapsamında Western ilk çalışmayı Elektrik kuruluşunun Hawthorne firmalarında Elton Mayo ile yapmışlardır. Teknik ve fiziksel durumların netleştirildiği ve aşama aşama kontrol edildiği, bu kısımlarda herhangi bir değişikliğin olmadığı ortamlarda bile verimlilik artışının sürekli olmasının sebepleri, grup oluşturma ve sevgi duygularının kuvvetli olması, şirket yönetim kadrosunun davranışlarında olumlu

yönlere değişmelerin personel gözünde işletmeyi ve yöneticilerini benimseme duygusu meydana getirmesi, iş ortamının insani havasını farklılaştırmış, sürekli olarak verimlilik artışlarına sebebiyet vermiştir (Eren, 2000: 21).

İnsan ilişkileri ile ilgilenen ekolün; insanın diğer üretim faktörlerinden farklı olduğunu, insanlar arasında farklılıklar bulunduğunu kabul etmesi; insanı biyolojik ve psikolojik olduğu kadar, psiko-sosyal bir varlık olarak görmesi; bütün bu nedenlerle, birey ve grupları, davranışları ile örgüt yapı ve işleyişini etkileyen bir “değişken” olarak örgüt tahlillerinde göz önüne alması ile klasik yaklaşımın büyük bir boşluğunu doldurmuştur (Baransel, 1993: 285).

### **2.2.3. Modern yaklaşım**

Bu yaklaşımda insanın doğası ile ilgili birtakım varsayımlarda bulunulmuştur. İlk varsayıma göre, insanlar örgütte işlerine anlamlı bir katkıda bulunmayı istemektedirler. İkincisi, iş zevksiz değildir; iş zenginleştirme ve işin yeniden tasarımı iş çeşitliliğini, sorumluluğunu, özerkliğini vb. artırmaktadır. Üçüncü olarak iş görenlerin işleriyle ilgili anlamlı ve rasyonel kararlar alabilecekleri savunulmakta ve son olarak da bireyin kendini kontrol ve idare derecesinin artması ile iş tatmininin de büyük ölçüde artacağı varsayılmıştır (Güner, 2007:45-46). Diğer bir deyişle, iyi ve anlamlı bir performansın iş tatminine yol açtığı varsayılmaktadır 1970’li yıllar, gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı ilişkilerde sistem yaklaşımının en fazla vurgulandığı dönemdir. Açık sistem teorisi adıyla, işletmede çalışanı ve yöneteni etkileyen faktörler ortaya konarak iş görenin iş tatmini etkileyen faktörler daha kapsamlı ve isabetli olarak tespit edilmiştir. Açık sistem kuramı durumsallık yaklaşımının doğmasını hızlandırmış, değişen iç ve dış koşullara uygun yönetim ve örgütlenmeyi getirerek, iş tatminini artıran önemli bir yönetim anlayışının doğmasına neden olmuştur (Hoş ve Oksay, 2015).

### **2.3. İş Tatmininin Benzer Kavramlarla İlişkisi**

İş deneyiminde önem taşıyan iş görenin kendisidir. Ancak, çalışma ortamına ilişkin faktörler büyük ölçüde yöneticiden kaynaklanmaktadır. İş görenlere tatmin ve bağlılık duygusu kazandıracak anlamlı ve yeni olanaklar sağlayan bir iş, adil ücret, iyi bir çalışma

ortamı, öğrenme ve gelişme fırsatı ve saygı gibi faktörler, büyük ölçüde yöneticinin denetimindedir.

### **2.3.1. İş tatmininin motivasyon süreci arasındaki ilişki**

Motivasyon bireylerin tayin edilmiş hedefler etrafında harekete geçirilmesine yönelik olup taleplerinin, dürtülerin ve güdülerin bir sonucu olarak karşımıza çıkar. Motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkinin farklı şekilde açıklandığı görülmektedir. Bazı teorilere göre, iş tatmini motivasyonu sağlarken, bazı teoriler motive olmuş kişilerin tatmin olacağını savunmaktadır (Ataman, 2002: 435).

### **2.3.2. Motivasyon teorileri ve iş tatmini**

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Kuramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımında olduğu gibi ihtiyaçların motivasyonu sağladığı görüşünü savunmaktadır. Herzberg çalışmaları sonucunda iki grup ihtiyaçtan bahsetmektedir. Birinci grup Hijyen faktörleri adı verilen gruptur. Ücret, maaş, iş güvenliği çalışma koşulları gibi koşullar bu gruba girmektedir. İkincisi motive edici faktörler adı verilen gruptur ve işin kendisi, sorumluluk, terfi fırsatları, statü, başarı, tanınma gibi faktörler bu grupta ele alınmaktadır (Rachman et al., 1996).

Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa çalışanı motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır fakat motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörleri sağlanmadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, çalışanı motive etmeye yetmeyecektir. Hijyen faktörleri sağlandıktan sonra motive edici faktörlerde yapılan artışlar çalışanı motive edebilmektedir (Koçel, 2003: 642). Herzberg'e göre hijyen faktörlerde asgari şartlar sağlanmazsa çalışanda tatminsizlik doğar, hijyen faktörlerde sağlanan artışlar çalışanı motive etmez. Hijyen faktörler sağlandıktan sonra çalışanı motive etmek için bunlar üzerinde ısrar etmek yerine; başarı, tanınma, gelişme gibi daha yüksek sıradaki ihtiyaçların tatminine yönelmek gerekir. Hijyen faktörleri sağlandıktan sonra motive edici faktörlerde yapılan artışlar çalışanı motive edebilmektedir (Luthans, 1992).

Beklenti kuramı, kişilerin çıktılarının sebeplerini tahmin etmelerinin ne kadar önemli olduğunu söylemektedir. Bu modele göre kişinin, elde ettiği çıktılarının onun kontrolü altındaki faktörlerin bir yansıması olan kendi davranışlarının sonucu olduğuna inanması ile motivasyonu artacaktır (Cummings ve Dunham, 1980).

İş performansı belirtilerinin çalışanın bilgisi ve kontrolü dışında gelişmesi, çalışanın motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Örneğin makine bazlı işlerde, motivasyonun bir unsuru olan beklentinin düşük olduğu gözlemlenmektedir. Motivasyonu iyi anlayabilmek için yalnızca insanların varmayı umdukları sonuçları değil, aynı zamanda seçilecek aksiyon biçimlerinin, kendilerini, tercih ettikleri bu sonuçlara götürmede ne ölçüde araç olabildiklerine inanmaları da önemlidir. Fert kendisi için istek veya ihtiyaç şiddeti açısından en çok arzu edilir olarak algıladığı aksiyonları seçme yönünde motive olacaktır (Dereli, 1985: 206).

Bir başka ifade ile Lawler-Porter Modelinin, Vroom'un bekleyiş kuramından farklı olan yanı şudur: Bireyin yüksek bir çaba göstermesi otomatik olarak yüksek bir başarıyla sonuçlanmaz. Bireyin motivasyonu, bekleyişi tarafından etkilenir ancak bu bekleyişin ortaya çıkaracağı yüksek çabanın yüksek başarı ile sonuçlanabilmesi için, aynı zamanda bireyin gereken birtakım yetenek ve bilgiye sahip olması ve buna uygun bir rol anlayışı taşıması gerekmektedir. Lawler-Porter'a göre, gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belli bir ödülle ödüllendirilecektir (Koçel, 2003: 652).

Adams'ın denge kuramında bireyin özlem düzeyi üzerinde durulmadan girdi ile çıktının birbirine olan oranı tatmin ya da tatminsizlik kaynağı olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle aşırı derecede ödüllendirilen bir çalışanın tatminsiz olması beklenebilir. Arkadaşları ile aynı miktarda iş yapmasına karşılık, onlardan daha fazla ücret alan bir kişinin tatminsizliği de buna örnek olarak verilebilmektedir. Aynı zamanda çalışanlar diğer çalışanlarla girdilerin (çaba, bilgi düzeyi, beceri seviyesi, deneyim) ve çıktılarının (maaş, terfi, primler) eşit olduğunu gördüklerinde iş yerlerinde herkesi eşit olarak değerlendirmektedirler. Öte yandan çalışanlar girdiler ve çıktılar arasında kendilerinin veya mesai arkadaşlarının (fazla maaş veya az maaş) hak edilenden farklı aldığı düşüncesinde olurlarsa bunu iş yerinde adaletsizlik olarak değerlendirmektedirler (Fincham ve Rhodes, 1988).

### **2.3.3. İş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişki**

İnsan ihtiyaçlarının sonu olmadığı ve kıt kaynakların varlığı düşünüldüğünde, kaynakların verimli kullanılmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Örgütler de bu kaynakları en etkin şekilde kullanmak için verimliliğe önem vermektedir (Davis, 1984).

Çalışanların işlerinden hoşlanmaları ve iş becerilerinin yüksek olması durumunda, iş tatmini ile verimlilik arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Pozitif açıdan bakılacak olursa iş tatmini duyan kişinin diğer çalışanlara müşterilere yardımcı olma, işbirliğine yönelik olma gibi daha fazla sosyal davranış sergilediği bulunmuştur (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007).

İş tatmini ile verimlilik ilişkisine dair yapılan pek çok araştırmada hangisinin neden hangisinin sonuç olduğunu kesin olarak söylememektedir. Fakat birçok araştırmada çıkan sonuç, iş tatmininin verimlilik üzerindeki etkisinden ziyade verimliliğin iş tatminini etkilediği yönündedir. İş tatmini verimlilik arasındaki ilişkide diğer değişkenlerin etkisi görülmektedir. Makine ile birebir çalışan için makinenin hızı iş tatminine göre verimliliğine daha çok etki etmektedir. Aynı şekilde brokerler pazarda bir değişiklik varsa hacim artmışsa tatminsiz olan broker da tatmin olan broker da daha çok iş yapacaktır. Tatmininden daha çok bu hareketlilik onların daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır.

Sistem açısından bakıldığında verimlilik ile tatminin dairesel bir ilişki içinde olduğu görülebilmektedir. Bu noktada başarının ödül ve tatmin sağladığı, algılanan yüksek beklenti nedeniyle daha çok çabaya yol açtığı varsayılmaktadır. Yüksek çaba önce etkin bir başarıya, sonra dairesel bir ilişki içinde tatmin artışına neden olmaktadır (Davis, 1984).

### **2.4. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar**

İş tatminini etkileyen unsurlar, bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki kısımda incelenir. Bunlar;

### **2.4.1. Bireysel faktörler**

İşveren ya da örgüt tarafından değiştirilemeyen cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim seviyesi, kişilik gibi pek çok bireysel özellik iş tatminini ve işle ilgili tutumları etkileyebilmektedir (Aktay, 2010: 16).

#### **2.4.1.1 Yaş**

Yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır. Genç işçilerin yükselme ve diğer işkollarına ilişkin aşırı beklentilerinin olması, tatminsiz olma olasılıklarını yükseltmektedir (Çalışkan, 2005). Yaşın ilerlemesiyle terfi olanaklarının artması, alınan ödüllerin çeşitlenmesi de iş tatmininin artmasında önemli rol oynamaktadır (Hoş ve Oksay, 2015).

#### **2.4.1.2 Cinsiyet**

Kadın ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentiler içinde oldukları düşünülmekte; kadın ve erkeklerin cinsiyet-rol toplumsallaşmasındaki farklılıkları nedeniyle kadınlar işe yönelik, erkekler ise başarıya yönelik algılanırlar. Bu nedenlerle kadın ve erkeklerin içsel motivasyonlarının ve işe bağlılıklarının farklı oldukları söylenebilir. İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişki hakkında yapılan bir araştırmada, kadınların erkeklere göre daha yüksek iş tatminine sahip oldukları bulunmuş ve bunun nedeninin kadınların işleri hakkında daha az beklentiye sahip olabilecekleri şeklinde açıklanmıştır. İş tatminindeki cinsiyet ayrımı, gençler, yüksek eğitimliler, profesyonel ya da idari konumda bulunanlar arasında güçlenmemiştir. Aynı araştırmada, evliliğin ise kadınların iş tatminleri üzerinde olumlu etkisinin olduğu ancak erkeklerin iş tatminlerini etkilemediği sonucuna varılmıştır (Yelboğa, 2007).

#### **2.4.1.3 Kıdem**

Yapılan araştırmalar, kıdem ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Wright, Hamilton ve Gilmer'in yaptıkları araştırmalarda bireylerin işe başlamalarından hemen sonra iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğunu, sonra bu seviyede düşme görüldüğünü ortaya koymuşlardır. Bireylerin kıdemleri ile iş tatmini arasında görülen

doğru orantı, kıdemın artmasıyla daha iyi mevkilere gelme imkânının iş tatminine olumlu etkileri olarak değerlendirilebilir (Özdemir, 2007: 91).

#### **2.4.1.4 Eğitim seviyesi**

Araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek kişilerin genel iş tatminlerinin, daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Daha geniş bakıldığında bu etkinin iş tatminine olumlu ve olumsuz sonuçları olmaktadır. Olumlu sonucu, eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin daha iyi iş olanakları bulabilmeleri dolayısıyla tatmin düzeylerinin yüksek olması şeklinde; olumsuz sonucu ise çalışanların beklentilerinin eğitim düzeylerine bağlı olarak artması ve beklentilerinin karşılanmaması durumunda sahip oldukları yüksek eğitimin iş tatminsizliğine neden olması şeklinde açıklamak mümkündür (Türkoğlu, 2011: 109). Bazı durumlarda da eğitimi yüksek çalışanların örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve daha yüksek ücret almaları söz konusu olduğundan daha yüksek düzeyde iş tatmini yaşamaktadırlar.

#### **2.4.1.5 Kişilik**

Sinirli ve çevresine uyum sağlayamamış kişilerin yaşama bakış açısı olumsuz olduğundan başkaları ile rahat ilişki kuramamaktadır. Bu nedenle de daha sık iş tatminsizliği yaşamaktadırlar. Bununla birlikte genel inanış özel hayatında mutlu olmayan kişilerin mutluluğu işlerinde arayacağıdır. Ancak yapılan araştırmalar bunu doğrulayamamıştır. Olumsuz tutumların yaygınlaşma etkisi görülmektedir. Ama neden-sonuç ilişkisi kesinlik kazanmış görülmemektedir (Aktay, 2010: 18). Genellikle kendine güveni olan, öz benlik duygusu gelişmiş iş görenler daha çok tatmin yaşamaktadırlar (Hoş ve Oksay, 2015).

#### **2.4.2. Örgütsel faktörler**

İş tatmininin en önemli kaynağı iş özellikleridir. Çift Faktör teorisine göre bu iş özellikleri Şirket politikası, yönetim, iş arkadaşları ile ilişkiler, iş güvenliği, ücret, çalışma Şartları, statü, işin özel hayata etkisi, başarı, tanınma, ilerleme, sorumluluk, mesleki ve kişisel gelişim fırsatları ve işin kendi doğası olarak belirtilmektedir (Reitz, 1987: 212).



Sonuç olarak, bütün teorik yaklaşımlar ve yapılan araştırmalar ışığında günümüzde iş tatminini etkileyen altı Örgütsel faktörden söz edebiliriz (Davis, 1984);

#### **2.4.2.1 Ücret**

İş yaşamında kişinin iş tatminini sağlayan en önemli örgütsel faktör ücrettir. Bunun sebebi bireyin en temel ve üst düzey ihtiyaçlarının karşılanmasında paranın önemli bir araç olmasıdır. Ancak ücretin en temel faktör olduğunu söylemek yanlış olacaktır (Tutar, 2007). İş görenlerin sadece parasal yönden hoşnut edilmesi, iyi bir ücret ödenmesi, tatminin çok yüksek olduğuna, iş görenden iyi verim alınacağına işaret etmez. Son zamanlara kadar iş göreni çalıştırmak ve işe bağlamak için tek çarenin iyi bir ücret ödemesi olduğuna inanılmıştır. Ancak konu ile ilgili yapılan araştırma ve deneyler, kimi durumlarda ücretlere yapılan zamlara rağmen iş görenin isinden hoşnut olamayabileceğini ortaya koymaktadır (Hoş ve Oksay, 2015). Bireyin ücrete ilişkin oluşturduğu algısının temelinde ücretin yeterliliği ve adaleti yer alır. Yeterli ücreti, kuruluşun amacına ulaşması için iş görenlerin güdülenmesini, uygun nitelik ve sayıda iş görenin işletmeye çekilebilmesini, istihdamını ve elde tutulmasını sağlayacak bir ücret düzeyi olarak tanımlamak mümkündür. Ücretin, iş tatminine olan katkısı farklı hiyerarşik düzeyde olanlara göre de değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, yöneticiler ve teknisyenler ile işçiler karşılaştırıldığında, kendini gerçekleştirme, işin ilginçliği gibi güdüleyici faktörler, ücret ve iş koşullarına nazaran genel tatmine daha çok katkıda bulunmaktadır.

#### **2.4.2.2 Çalışma koşulları:**

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar performansı, motivasyonu, verimliliği ve iş tatminini etkileyen önemli faktörler arasında sayılabilmektedir. Aşırı gürültü, yüksek veya düşük ısı veya nem koşulları, aşırı beden gücü kullanımı, tehlikeli çalışma şartları en fazla tatminsizlik yaratan fiziksel çalışma koşulları arasında yer almaktadır (Karaca, 2001: 36-38). Gürültülü ortamlarda sürekli bulunma sonucunda yüksek tansiyon, mide ülseri, duyma rahatsızlıkları gibi fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıkların ortaya çıktığı görülebilmektedir. Çalışma ortamındaki aydınlatmanın yetersiz oluşu, gözle ilgili rahatsızlıklara yol açabilmektedir. İyi bir ışıklandırma çalışanların erken yorulmasını önlemekle birlikte, iş verimini artırabilmektedir. Ayrıca, çalışma ortamındaki ısı dengesizliği, çalışanlar için sorun olabilmektedir. İşin tabiatı gereği hep sıcak

veya hep soğuk ortamlarda çalışmak zorunda kalanlar için ısı ile tatminsizlik yoğun bir stres kaynağı olabilmektedir. Bu nedenle fiziksel koşulların, çalışanların çalışma şevkini ve isteğini artıracak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir. Fiziksel koşullarının iyileştirilmesi çalışanların iş tatminini artırmaktadır (Gül ve diğerleri, 2008: 18-19).

#### **2.4.2.3 Çalışma arkadaşları**

Çalışma arkadaşları iş gören için bir destek, tavsiye ve yardım kaynağıdır. İyi bir çalışma grubu işi zevkli hale getirebilir. Özellikle üstlerin iş göreni nezaret biçimi iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. İş gören alınan kararlarda fikir bildiremiyorsa genellikle iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır. Grup içi elemanların teknik ve sosyal olarak yeterli ve destekleyici olup olmamaları, iş tatmin düzeyini etkileyebilmektedir. Örgüt içindeki sosyal ve sosyal düzeydeki ilişkilerin iyi ya da kötü olması tatmini etkilemektedir (Hoş ve Oksay, 2015).

#### **2.4.2.4 Yönetici Davranışı**

Araştırmaların ortaya koyduğu önemli bir husus da çalışana yönelik davranış sergileyen amirlerin işe yönelik davranış sergileyen amirlere göre daha yüksek iş tatminine yol açtığıdır. İşe yönelik amirlerin astları amirlerini; çalışma amaçlarına ulaşmalarına yardım eden, terfi, ücret artışı ve performansa ilişkin ödüllere ulaşmaya yardımcı olan kişi olarak algılamaktadırlar. Çalışana yönelik amirlerin astları ise amirlerini; samimi ilişkiler kuran, astlarının kişisel ilgilerinin farkında olan kişi olarak algılamaktadırlar (Türkoğlu, 2011: 22-24). İş tatmini yöneticinin iş görene karşı olan tutumuyla yakından ilişkili olup, yöneticinin iş görenlere karşı olumlu tutumu, iş görene değer vermesi, yönetici ve iş gören arasındaki olumlu ilişkiler iş görenin yaptığı işten tatmin sağlamasına neden olabilmektedir (Akgündüz, 2006: 12).

#### **2.4.2.5 İşin niteliği**

İş görenler kendilerinin beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatı veren işleri tercih ederlerken aynı zamanda işi nasıl daha iyi yapacaklarına dair geri beslenme sunan işleri tercih etme eğilimindedirler. Tekrarlanan işlerin sayısı azaldıkça genellikle iş tatmin düzeyi artmaktadır (Hoş ve Oksay, 2015). İşin kendisi ya da genel görünümü iş tatmininin önemli

bir kaynağıdır. Bazı durumlarda işin çalışana sağladığı ücret, statü ve diğer avantajlar yeterli olmasına rağmen işin genel yapısı çalışanın kişilik ve beklentilerine cevap verebilecek nitelikte olmadığından bu durum çoğu kez tatminsizlik nedeni olacaktır (Hoş ve Oksay, 2015).

#### **2.4.2.6 Terfi imkânları**

Bazı çalışmalar terfi sistemi ile iş memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki bulmasına rağmen, bazıları aradaki ilişkiyi negatif olarak değerlendirmiştir (Akdoğan ve Köse, 2012).

Çalışma ortamındaki ısı, havalandırma, nem, gürültü, ışıklandırma, iş yerinin temizliği, çalışma saatleri, çalışma araçlarının yeterliliği gibi unsurlar iş tatminini etkilemektedir. Uygun çalışma ortamı ve fiziksel rahatlık, hedeflere ulaşmayı ve performansı kolaylaştırarak iş tatmini üzerinde olumlu etki yaratabilmektedir (Luthans, 1992: 121).

İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, tatmin veya tatminsizliğin temel unsurlarından biri olarak ücreti göstermektedir. Şüphesiz çalışanın işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gereken ücret oranı ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirleyecektir. (Erdoğan, 1996: 238) çalışan genel ücret politikalarına ve bilgi yetenek düzeyine göre ücretlendirmeyi adil buluyorsa tatmin olacaktır (Robbins, 1990: 192).

Ücret politikasının, personelin çalışma yaşamından aldıkları tatminlik ölçüsünde önemi yadsınamaz bir gerçektir. Örneğin; yönetim kadrosu ve teknisyenler ile işçiler kıyaslandığında, kendini gerçekleştirme, işin ilginçliği gibi güdüleyici unsurlar, ücret ve iş koşullarına oranla genel tatmine daha çok etkide bulunmaktadır.

### **2.5. İş Tatmin Ölçüm Teknikleri**

İş tatmin ölçüm teknikleri, Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi, iş tanımlama endeksi, Minnesota Tatmin Ölçeği şeklinde incelenmektedir.

### 2.5.1. Porter ihtiyaç ve tatmin anketi

Porter, iş tatminini ölçmek için başka bir işleyiş gerçekleştirmiştir. Porter İhtiyaç Tatmin Anketi (Porter Need Satisfaction Questionnaire), örgütte personelin algıladığı mevcut durumlarla, ideal kabul ettiği durumlar arasında ilgi sağlamıştır.

Çizelge 2.1. Porter ihtiyaç tatmin anketine ait örnek

1. İşinizdeki Güvenlik Duygusu	(Sayılardan birini daire içine alın)								
a) Şimdi ne kadar?	(en az)	1	2	3	4	5	6	7	(en çok)
b) Ne kadar olmalı?	(en az)	1	2	3	4	5	6	7	(en çok)
c) Bu benim için ne derece önemli	(en az)	1	2	3	4	5	6	7	(en çok)

"a" sorusuna verilen yanıt, "b" sorusuna verilen yanıtın çıkarılır. Farkın azlığı iş doyumunu yüksekliğini gösterir.  
Ayrıca gereksinimin önemi "c" sorusuna verilen yanıt ile ölçülür.

**Kaynak:** Davis, K. (1984). İşletmelerde İnsan Davranışı, Çeviren: Kemal Tosun vd. (1995).

### 2.5.2. İş tanımlama endeksi

İş tanımlama endeksi, bu modellerden en ünlüsü (Job Descriptive Index) 'dür. Bu modelde örgütün özellikleri (Kantarıcı, 1997: 20):

- Örgütün gerektirdiği beceriler,
- Örgütün alanı ve bireyler üzerindeki etkileri,
- İşin verdiği özerklik seviyesi,
- Kişinin kendisi hakkındaki performans ölçümünün değerlendirilmesi,

İş ile ilgili duygusal tepkiler:

- Personelin iş hakkındaki doyum seviyesi,
- İş hakkında algılamaların ifadesi,
- İşle ilgili motivasyonlar,

- Örgüt içinde güvenlik,
- Maaş,
- Örgütün sosyal yapısı,
- Gözetim,
- Kişisel gelişim konularında değerlendirme fırsatı sunmaktadır.

### 2.5.3. Minnesota tatmin ölçeği

Minnesota Tatmin Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire) bir diğer ölçüm şeklidir. Bu ölçek 1967 senesinde Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından iyileştirilmiş ve sisteme entegre edilmiştir. İkinci olarak en çok kullanılan tatmin ölçüsü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ölçek içinde işleyişin koşulları sayesinde iş tatmini ilişkilendirilmektedir. Koşullar; yaratıcılık, bağımsızlık, yönetim, insan ilişkileri, teknik denetim ve çalışma şartları başlıklarında birleşmiştir (Kantarıcı, 1997: 21).

Çizelge 2.2. Minnesota tatmin ölçeğine ait örnek 1

<b>Kendine Sor</b>	<b>İşimin bu yönü hakkındaki tatmin düzeyim</b>
Çok Tatmin	İşimin bu yönü beni çok tatmin ediyor.
Tatmin	İşimin bu yönü tatmin ediyor.
Nötr	Tatmin ve tatminsizliğim ortada.
Tatminsiz	İşimin bu yanı beni tatmin etmiyor.
Çok Tatminsiz	İşimin bu yönü beni hiç tatmin etmiyor.

**Kaynak:** Kantarıcı (1997). Otel işletmelerinde iş tatmininin ölçülmesi ve işgörenin performansına etkileri.

Çizelge 2.3. Minnesota tatmin ölçeğine ait örnek 2

Şimdiki İşime Şunları Hissediyorum	Çok Tatminsiz	Tatminsiz	Nötr	Az Tatmin	Çok Tatmin
Her an meşgul olmaya muktedir.					
Tek başına çalışma şansı					
Zaman zaman farklı şeyler yapma şansı					
Toplumda birey olma şansı					
Patronun iş görenlerle ilgilenme hızı					
Müdürün karar vermekteki yeteneği					
İşin sürekli iş sağlaması					
Ücretin ve yaptığın işin miktarı					
İşte gelişme şansı					
Çalışma şartları					
Çalışma arkadaşlarının arasındaki ilişki					
İşten aldığım başarı bonusu					

**Kaynak:** Kantarcı (1997). Otel işletmelerinde iş tatminin ölçülmesi ve işgörenin performansına etkileri.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ

#### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ETKİLEŞİMLERİ

İş tatmini ve örgütsel bağlılık birbirlerine benzemekte ve birbirlerini tamamlayıcı bir özellik taşımaktadırlar. İki kavram arasındaki temel fark, “işimi seviyorum” ve “çalıştığım örgütü seviyorum” şeklinde özetlenebilmektedir. İş tatmini, iş görenin yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgütsel bağlılık iş görenin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir. Dolayısıyla iş görenlerin iş tatminlerini sağlamadan, örgüte bağlılıklarının sağlanması güç olabilecektir (Doğan ve Kılıç, 2007:52).

##### 3.1. İş Tatmininin Sonuçları

İş görenin iş tatmininin sonuçlarını performans, motivasyon, başarı, verimlilik, yaşam tatmini gibi başlıklarda inceleyebiliriz.

##### 3.1.1. Performans

İş tutumları ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi Hawthorne araştırmalarına kadar uzanmakta ve günümüzde de konu ile ilgili çalışmalara rastlanmaktadır. Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile performans arasında güçlü ilişkiler olduğu yönünde sonuçlara ulaşılmıştır (Judge et al., 2001:376).

İş tatmini ile personelin iş kalitesi ikileminde net bir ilişkiden söz etmesi için personelin bireysel davranışları ve bu durumun yanında da belirli beklentilere de eşitlik duygusu gibi diğer destekleyici faktörlerin de zuhur etmesi gerektiği söylenmekte ve iş tatmini fazla olan personelin, iş tatmini düşük olan personele göre daha fazla performans sergileyeceği belirtilmektedir.

##### 3.1.2. Motivasyon

İş görenin her an işten çıkarılma korkusu yaşaması iş tatminsizliği yaşamasına neden olmaktadır. İş güvenliğinin olması, çalışanın iş tatmininde önemli rol oynamaktadır. Kişi

çalıştığı örgütün kendi sağlığına değer verdiğini ve koşulları bu şekilde hazırladığını bilirse daha mutlu çalışmaktadır. Emeklilik, kaza, hastalık, işsizlik sigortaları iş tatmininde önemli bir yer tutmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 274).

Hem sosyal açıdan hem de fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak kişinin işine karşı olumlu duygular hissetmesine yol açmakta ve iş tatminini artırabilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004; 47). İşyerinden çıkarılma konusunda belirsizliğin veya korkusunun olmaması, çalışanın iş tatminini artırmasında önemli bir etken olmaktadır. Örgütler, çalışanların güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlamaları gerekmektedir. Hatta iş güvenliği ile ilgili yasal düzenlemeler de bulunmaktadır. Bu düzenlemelerde, işverenin, çalışanın güvenliğini sağlamakla ilgili koşullar belirtilmektedir. Aynı zamanda çalışanların da, iş güvenliği ile ilgili usul ve şartlara uyma yükümlülüğü söz konusu olmaktadır (Tor ve Esengün 2011: 54).

### **3.1.3. Başarı**

İş tatmininde görev üstlenen dördüncü örgütsel unsur terfi olanağıdır. Terfi olanakları çalışanların iş tatminini belirlemede en önemli etkenlerin başında gelmektedir. ABD’de çalışanın iş tatminini belirlemek üzere yapılan bir araştırmada terfi fırsatlarının tatmin üzerinde en etkili ikinci faktör olduğu saptanmıştır. İşte terfi edilmek tatmin açısından olumlu bir unsurdur. Çalışanda terfi beklentisi var ise terfi edilmemek tatminsizliği artırır. Çalıştıkları konumları kabullenmiş çalışanlar terfi alıp almamak ile ve kimin terfi aldığı ile ilgilenmezler (Ünal, 2003: 55).

Terfi bekleyen çalışanların terfi beklentisi olmayan çalışanlara nazaran işlerinde daha az tatmin oldukları görülmüştür. Doğal olarak hırsın olduğu örgütlerde tatminsizliklerin görülmesi beklenebilir. Terfi ile çalışan performans ve sadakatini terfi ile ödüllendirmek tatmin artırma için önemli ve gereklidir. Terfi ile ödül verebilmek için gerekli olan pozisyon yok ise; çalışana başarmış olduğu iş ölçüsünde bir unvan verilip çalışan tatmini artırılabilir. Diğer bir taraftan çalışana gelişme ve kariyer fırsatları sunup tatmini yükseltebilirler. Bunun için mesleki eğitim sürdürmeleri için izin verilebilir ve destek olunabilir. Bu gibi fırsatların verilmesi çalışanları çalıştıkları meslekler için daha değerli ve profesyonel şekle getirecektir ve çalışan tatmininin artması sağlanmış olur (Taş, 2004: 61).



### 3.1.4. Verimlilik

Çalışanların ücretleri konusundaki tatminlerini belirleyen diğer faktör ise ücretlerin adil olup olmadığına ilişkin algılar olmaktadır. Çalışan, aldığı ücretin; çalışmasından, emeğinden ve örgüte sağladığı katkıdan daha az olduğunu algıladığı takdirde, çalışmada iş tatminsizliği ortaya çıkabilmektedir. Bunun yanında, çalışan, aynı pozisyonda faaliyet gösteren ve benzer özellikteki diğer çalışanlarla kendi kıyaslayıp onlara göre daha az ücret aldığını algılaması halinde de iş tatminsizliğinden söz etmek mümkün olabilmektedir (Yumuşak, 2008: 246-248).

Genel olarak, birey iş görme ediniminin karşılığını alabildiğine inanmıyorsa bireyin iş tatmini düşmektedir. Ödüller çalışan tatmin seviyesini artırmada önemlidir. Ancak ödülün çalışan tatminini arttırması için çalışanın ihtiyacı olan değer veya faydayı içermesi gereklidir. Ayrıca ödüllerin çalışanları teşvik edecek düzeyde ve yeterli boyutta olması gerekir. Çalışanlar pozitif motivasyon elde edeceklerini düşündükleri ödüllerin boyutunda değişik düşüncelere sahip olabilirler. Örnek olarak %10 veya %15'lik maaş zammı çalışanlardan bazılarını motive ederken bazılarında aynı etkiyi göstermeyebilir. Aynı zamanda önemli ve değer olarak yüksek bir ödül, farklı durumlar altında çalışan tarafında küçük olduğu algısı oluşabilir. Kişisel farklılıklar ve ödül değerlendirilmesine ilişkin farklılıkların önemsenmediği örgütlerde ödül sistemlerinin istenilen motivasyonu sağlamak amacıyla önemli sorunlar olabilir (Greene, 1995: 37- 38).

### 3.1.5. Yaşam tatmini

Örgütün çalışanın kariyer gelişimi için sağladığı eğitimler, çalışanı psikolojik olarak etkilemektedir. İş görenler örgütlerinde, kendilerine uygun kariyer eğitimleri sağlanan bir işte çalıştıklarına inanırlarsa, örgütlerinin kendi bilgi ve becerilerini geliştirmesiyle ilgilendiğini hissetmekte ve örgütlerine olan bağlılıkları artmaktadır. Örgütler çalışanlarına gelişimleriyle ilgili birçok uygulama (örneğin; bölümler arası rotasyon, meslekle ilgili yeni bilgilerin aktarılması, potansiyel bilgi ve becerilerin değerlendirilmesi, rehberlik ve kariyer danışmanlığı) gerçekleştirmektedir. Ancak söz konusu uygulamaların örgüt tarafından, çalışanlara kendi gelecek planları hakkında hem örgütün içinde hem de dışında yardımcı olmak için tasarlanan bir sistem olarak teşvik edilmesi gerekmektedir. Programa katılmak, onları işte tutmak kadar kendi gelecek planlarını başarmalarına da yardımcı olmakta ve iş

tatminleri artmaktadır. İş tatmininde etkili olan bir diğer etmen fiziksel çalışma koşullarıdır. Her örgütün dış görünüşü, elemanlarına sağladığı haklar ve dış dünyaya yansıyan imajına bağlı olarak çevreyi etkileme gücü farklıdır. Ortamın bireyleri mutsuzluğa itecek fizyolojik ve psikolojik etmenlerden arındırılması gerekmektedir.

İş görenler işlerinde hem kişisel rahatlık hem de işin yapılmasını kolaylaştırıcı bir çevre ile ilgilenmektedirler. Bu konuda yapılan araştırmalar personelin tehlikeli ve rahatsız edici olmayan fiziksel bir ortamı tercih ettiklerini kanıtlamıştır. Isı, ışık, gürültü ve diğer çevresel faktörler sınırları aşmayacak şekilde ayarlanmalıdır. Pek çok iş gören temiz ve modern tesislerde, yeterli alet ve donanımlı çalışma ortamlarını tercih etmektedirler. Bu bağlamda çalışma koşulları ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Uygun çalışma ortamı ve fiziksel rahatlık, hedeflere ulaşmayı ve performansı kolaylaştırarak iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yaratabilmektedir (Akıncı, 2002: 16-17).

### **3.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

İş tatminsizliği, çalışanın işinden memnun olmaması, işyerinde rahatsız ve mutsuz olmasını ifade etmektedir. İş tatminsizliği çalışanların işe olan konsantrasyonlarının bozulması, motivasyon düşüklüğü ve o işten haz almamaları olarak tanımlanmaktadır. Çalışan, tatminsizlik sonucunda, devamsızlık, işe geç gelme, işi bırakma, disiplin kurallarına uymama, itaatsizlik, kanun dışı grevlere ve sabotajlara yönelme gibi olumsuz davranışlar göstermekte, bu durum örgüt ve çalışan arasındaki ilişkileri bozarak, örgütü mali zararlara sokmaktadır (Şahin, 2007:70).

İş tatminsizliği, örgütün bağlılık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder. Bu yüzden örgütler tatminsizlik için önlem almalıdırlar.

#### **3.2.1. Psikolojik sorunlar ve stres**

Stres kelime olarak, bir faaliyet oluşumunda alınan psikolojik dayatmaya karşı verilen tepkinin açığa çıkan nihai durumudur. İş stresi ise, bireylerin ve işlerin ilişkilerinden oluşan ve insanı normal işlevlerinden alıkoyan farklılıklar meydana getiren bir durum olarak

tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda oluşan stres personelin tatminini negatif yönde etkilemektedir. (Samuray, 2001: 82).

Tatmin edilmemiş talepler, kişide işe, örgüte karşı ciddi bir gerilim oluşturmaktadır. Kişinin taleplerini tatmin edip gerilimini minimize etmezse, kişi hayal kırıklığına uğramaktadır.

### **3.2.2. İşe devamsızlık**

Devamsızlık; izin ve yıllık tatiller dışında işe gelmesi programlanmış olan bir çalışanın işe gelmeme durumudur. (Sabuncuoğlu, 2000: 42) İş tatmini ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma sonuçlarının bir bölümü bu iki değişken ikileminde fazlasıyla önem arz eden bir ilişki olmadığına yönelik bulgulara ulaşırken bir kısmı da, bu iki değişken arasında eksi yönlü önemli bir ilişki saptamıştır. (Taylor, 1911: 600)

İş tatmini ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda bu ilişki kesin olarak saptanamamış olmakla birlikte iş tatmini düşük olan çalışanların devamsızlıklarının daha yüksek olduğu genellikle kabul edilmekte ve literatürde bu ilişkiyi doğrulayan önemli çalışmalara rastlanmaktadır (Robbins, 1990: 7).

### **3.2.3. İşten ayrılma**

Literatür araştırılması yapıldığında, işten ayrılma durumu ile iş tatmini ikileminde eksi yönlü bir orantının bulunduğunu gösteren farklı araştırmalar mevcuttur. (Egan et al., 2004: 286) İş tatmininin yüksek olduğu durumlarda genellikle işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğu görülmektedir.

İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirleyen en önemli unsurlardan biri başarıdır. Başarılı olan çalışan işletmede kalmak isterken başarısız çalışan yönetim tarafından da istenmemekte ve işten ayrılmaya itilmektedir. Bunun yanına yüksek başarı gösteren çalışanın alacağı terfi, fazla ücret gibi ödüller onun işinden ayrılmaması için önemli bir neden oluşturmaktadır. (Erdoğan, 1996: 253)

### **3.2.4. İş kazaları ve hata yapma**

İş kazaları çalışanlar arasında motivasyon kaybı ve iş tatminsizliğine sebep olabilmektedir. Yaşanan yaralanma veya ölümlü kazalar sonucunda motivasyon açısından azalmalar ve sonrasında iş tatminsizliği yaşanabilmektedir. Personelin hata yapma riski çalışan üzerinde baskı oluşturmakta ve aynı şekilde motivasyon kaybıyla sonuçlanabilmektedir.

İş kazaları genellikle önlem alınmaması veya personelin dikkatsizliği sonucunda olmaktadır. Bunun sonucunda yaşanan olumsuzluklar neticesinde ise iş tatminsizliği oluşabilmektedir. Aynı şekilde iş tatminsizliği yaşandığı durumlarda personeldeki motivasyon ve dikkat kaybından dolayı da iş kazaları yaşanabilmektedir.

### **3.2.5. Personel devir hızındaki artış**

Bir çalışanın tatmini ne denli yüksek olursa onun işten ayrılma olasılığı da o denli az olacaktır. İş tatmini arttıkça devri oranlarının alt düzeylere indiği tespit edilmektedir. Yüksek işgücü devri çalışanların hoşnutsuzluğunu göstermekte ve bu durumda bazı ekonomik ve sosyal problemlere neden olmaktadır. Bu problemler arasında çalışacak yeni kişileri bulmanın maliyeti, işe adaptasyon ve eğitim maliyeti, iş kazalarının artması, organizasyon içinde kalan kişilere moral bozukluğu sayılabilir (Tüzel, 2002: 21).

Personelin işten ayrılma kararı, öncelikle iş tatmininden kaynaklanan arzusuna büyük ölçüde bağlıdır. İşten ayrılma kararında etkili olan diğer sebeplere bakıldığında ise ekonomik güçler ön plana çıkmaktadır. Ekonomik açıdan zorlukların yaşandığı durumlarda işi bırakma ihtimali de düşük seviyelerde olmaktadır. Piyasada işsizlik hâkimdir. Bu açıdan düşünüldüğünde başka bir iş bulma şansı azdır. İş bulmanın zor olduğu ekonomik kriz dönemlerinde kişi işinden tatmin olmamasına rağmen zor durumda kalmadıkça işini bırakmamaktadır.

### **3.2.6. Yabancılaşma**

Yabancılaşma, özdeşleşmenin tersine, iş görenin örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması, kendini içe çekmesidir. İş gören örgüte yabancılaştığında, işine devam etse

bile, kendini örgütün bir üyesi olarak görmemektedir. İş görenin yabancılaşması, görevine, üyesi olduğu kümeye karşı da olabilir. En kötü olanı ise iş görenin kendi özüne karşı olanıdır.

Yabancılaşma aşırı iş bölümü, aşırı merkeziyetçilik, aşırı büyümeden kaynaklanmakta ve bireyi kendine ve örgüte yabancılaştırmaktadır. Tüm bunların çerçevesinde bireyin çevresiyle olabilecek etkileşimini ve öğrenmesini, bireyin örgüte olan katkısını görmeyi engeller (Karaca, 2001: 108).

Örgüte yabancılaşan bir iş gören, örgütün kendine verdiği örgütsel ve toplumsal konumu, saygınlığı kabul etmemektedir. İşini el verdiğince yaşamının bir kesimi olarak görmemeye yani işinden özel yaşamının da söz etmeye çalışır. Örgütün yönetimine, toplumsal etkinliklerine, görevi dışındaki işlere arkasını dönmüştür. Örgütü ve işi ile gurur duymamaktadır. Örgüt içerisinde olmayan duyum kaynakları aramaktadır.

### **3.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan birçok araştırmada, bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, işgücü devir oranı, işten ayrılma niyeti, başarı gibi değişik iş davranışlarını etkilediği ya da bağımlı bir değişken olarak demografik etkenlerden, rol çatışmasından veya örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiği ortaya konulmuştur.

Yapılan bazı çalışmada, davranışsal nihai durumların bağlılık ile en şiddetli alakaya sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılığın, birbirinden ilişkili pek çok davranışsal şekil ile ki bunlar; başarı, devamsızlık, işe geç gelme vb. gibi durumlarla çeşitli bağlantılarının olduğu üzerinde araştırmalar mevcuttur. Aşağıda bunlardan bazıları incelenecektir.

#### **3.3.1. Örgütsel bağlılık ve başarı**

Başarı ile örgütsel bağlılık arasındaki bağlantıya dair yapılan araştırmalarda, zayıf bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalarda elde edilen bağlantı sonucunun zayıf olmasının nedenleri arasında; başarının, personelin motive olma düzeyleri, rol belirginlikleri ve kabiliyetleriyle ilişkili olması, bağlılığın ise başarının sadece bir yönüne etki etmesi gösterilmiştir (Gürkan, 2006: 50).

### 3.3.2. Örgütsel bağlılık ve devamsızlık

Yapılan araştırmalara göre; iş tatmini, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusunun örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık oranının ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisinde olduğunu hatırlatılarak bu üç bağlılık düzeyi arasında bir kıyaslamaya gidilecek olursa; düşük örgütsel bağlılık düzeyinin örgüt için işlevsizken, yüksek örgütsel bağlılık düzeyinin örgüte olası maliyetinin avantajından daha yüksek olduğunu, ılımlı düzeyde örgütsel bağlılık sahibi iş görenlerin ise çok daha istikrarlı ve iş tatmini yüksek bulunduğu söylenebilmektedir (Ceseroğlu, 2010: 63).

Bazı çalışmalar, çalışmaya ilişkin bağlılığın performansı arttırabileceği, devamsızlık ve iş bırakmayı azaltabileceğini göstermiştir. Bağlılık; kariyerler, normlar, özdeşleşme, moral değerler, çalışma, işin içeriği, emniyet ve ilgili diğer değişkenler gibi terimlerle anılmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı, çalışmaya ilişkin değişkenlerin hem bir öncülü hem de bir sonucu olarak yoğun biçimde deneye dayalı birçok çalışmaya konu olmuştur (Gürkan, 2006: 1).

Bağlılık, iş bırakma davranışı ile yüksek düzeyde, düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla daha düşük düzeyde ters ilişki içindedir (Mercan, 2006: 23). Davranışsal sonuçlar bağlılıkla güçlü ilişkiler içindedir. Bunlardan özellikle iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunmuştur (Mercan, 2006: 23)

### 3.3.3. Örgütsel bağlılık ve işe geç gelme

Örgüte bağlılık ile işe geç kalma arasında önemli derecede olumsuz bir ilişki vardır. İş görenlerin örgüte karşı olan olumlu tutumları, onların bu tutumlarla tutarlı davranışlar sergilemesini sağlamaktadır. İşe zamanında gelme de bu davranışlar arasında yer almaktadır. Angle ve Perry, bağlı yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıklarını ortaya koymuşlardır (İnce ve Gül, 2005: 96). İlk araştırmalar, örgütsel bağlılık ile düşük iş bırakma, sınırlı geç kalma, düşük devamsızlık yükselmiş iş performansı arasında pozitif bir bağlantı bulunduğunu desteklese de daha sonraki araştırmalar o kadar ikna edici değildir (Luthans, 1992: 125).

### 3.3.4. Örgütsel bağlılık ve stres

Sanayileşen her toplumdaki bireylerin öğrenip kullandığı psikolojik kavramlardan birisi de stres kavramıdır. Stres, insanların rahatlığı ve huzuru için bir tehlike belirtisi veya bir ikaz edici olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen ve belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik reaksiyonlardır. Özetle stres, örgütte veya etrafında yer alan ve sağlığa zararlı olarak görülen olay ve durumlar yüzünden ortaya çıkan belirtileri ifade etmektedir (Güney, 2011: 317).

Örgütsel bağlılık ile stres ilişkisi üzerinde yapılan araştırmalarda, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip personelin, diğerlerine göre stresten daha çok etkilendikleri ortaya konulmuştur. Bu durumdaki iş görenler, örgütle bütünleşmeleri nedeniyle örgütsel zorluklardan daha fazla etkilenmektedirler (Dolu, 2011: 69). Örgütsel bağlılığın, stresi azaltmaktan çok stresin sonuçlarına etki ettiğini söyleyebiliriz. Çalışanlar açısından, işyerlerindeki aşırı iş yükü, çalışanların rollerinin tam olarak belirgin olmayışı ve bunların yanında kaynakların yetersiz oluşu da stresin doğmasına neden olmaktadır. Bu durum da, çalışanların örgütsel bağlılıklarına olumsuz etki etmektedir.

### 3.3.5. Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti

Porter ve Steers yapmış oldukları bir araştırmada, personelin örgütlerinden ayrılma düşüncelerinin temelindeki değişkenin iş tatmini olduğunu tespit etmişlerdir. İş tatminini, personelin beklentilerinin karşılanma düzeyi şeklinde tanımlamışlardır. Yapılan araştırmada, personelin yaptıkları işlerden ne gibi beklentiler taşıdıkları şu şekilde ifade edilmiştir; ücret, kariyer politikaları gibi örgütsel seviyedeki beklentiler, iş çevresi ile ilgili beklentiler ve işin kendisine ilişkin beklentilerdir. İş görenlerin sahip oldukları beklentilerin karşılanma durumu iş tatminine, iş tatmini ise örgütten ayrılmaya ve örgütte devam etmeye etki edecektir (Bakan, 2011: 223).

Farrel ve Rusbult, düşük örgütsel bağlılık duygusu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yaptıkları araştırmada, personelin işten ayrılmalarına, işe yaptıkları yatırımların büyüklüğünün, iş tatminlerinin, alternatif iş olanaklarının ve örgütsel mükafatların engel olduğu sonucuna varmışlardır (İnce ve Gül, 2005: 97).

### 3.3.6. Örgütsel bağlılık ve işgücü devir oranı

Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından bir tanesi de işgücü devir oranıdır. İşgücü devir oranının yüksek olmasının, genel anlamda örgütler için istenmeyen bir durum olduğu söylenebilir. Nedeni ise, işe yeni başlayan her işçinin örgütler için aynı zamanda ekstra bir maliyet olduğunun düşünülmesidir. Bu durumun da örgütler açısından pek istenilen bir durum olmadığını söylemek çok zor olmamaktadır.

İşgücü devir oranı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki birçok araştırmada incelenmiş ve yüksek seviyede anlamlı ve olumsuz korelasyonlar elde edilmiştir. İş görenlerin, örgütte kalma isteklerinin yükselebilmesi için, örgütte çalışmaya başladıkları ilk zamanlardaki gibi kuvvetli bir örgütsel bağlılık oluşturmaları gerekmektedir. Zamanla ayrılma hareketleri içerisine giren personelin ise, örgütsel bağlılıklarında büyük oranda bir düşüşün olduğu gözlenmektedir (Karaca, 2001: 96).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ETİK İKLİM KAVRAMI VE ETKİLERİ

#### 4. ÖRGÜTSEL İKLİM KAVRAMI, TÜRLERİ VE FAKTÖRLERİ

##### 4.1. Örgütsel İklim Kavramı ve Tanımı

Örgütsel iklim, bir örgütle ilgili olarak psikolojik açıdan tanımlanan ve örgütteki insan ilişkilerinin niteliğini ifade eden bir kavramdır. Yani örgütün psikolojik ortamına örgütsel iklim denir. Örgütsel iklim, örgüt kültürü kavramı ile karşılaştırıldığında, bir örgütün daha çok gözle görülen tarafını yansıtan bir kavramdır. Örgütü dışardan herhangi bir kişi ziyaret ettiğinde oradaki çalışanlar arası ilişkileri gözlediğinde ve bazı insanlarla konuştuğunda o örgütün iklimi hakkında bir yargıya varabilir. Bu iklim, son derece resmi ilişkileri öne çıkarıyor ve resmi olmayan ilişkileri onaylamıyorsa kapalı bir iklim ya da negatif bir atmosferden söz edilebilir. Bunun aksi olarak bir örgütteki çalışanlar arasında samimi, yakın, dostça ve arkadaşça ilişkiler önemseniyorsa bu iklim daha olumlu bir iklim olarak nitelendirilebilir.

Örgütsel iklim yılların birikimi ve çeşitli etmenlerin ürünüdür. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar örgütsel verime de etkisi vardır. Ancak güzel ya da çirkin iyi veya kötü gibi kavramlar, insandan insana değişen değer yargılarıdır. Örgütsel iklim çalışanlarca farklı biçimlerde algılanabilir. Örneğin başarı ve yükselme ihtiyacı hisseden bir çalışan için, arkadaşça, hoşça vakit geçirilen örgütsel iklim tatmin edici olmayabilir (Özcan ve diğerleri, 2012).

Örgütsel iklim kısaca, bir iş yeri gezildiğinde hissedilen hava olarak tanımlanabilir. Çalışanların iş yerindeki uygulamaların, prosedürlerin yansıttığı havayı algılayış şekilleri, örgütsel iklimi yansıtır. Örgütsel iklim, bir örgütte gün be gün oluşan algılar, yönetimin, kuralların ve yıllık raporların öngördüğü direktiflerden çok yöneticilerin davranışları ve tasvip ettikleri eylemlerle ilgilidir.

Örgütsel iklim kavramı sanayi psikolojisine 1960 yılında Gellerman tarafından getirilmiştir. Gellerman, örgüt kişiliği ve iklimine değinen ilk yazarlardan birisidir. Gellerman'a göre örgüt kişilikleri, bireylerdeki gibi açıkça belirlenmiş birtakım

bölümlere konu olamazlar, her biri türlü yönlerden kendine özgüdür. Can, örgütün psikolojik ortamıyla örgütsel iklim arasında önemli bir bağ bulunduğunu vurgular. Bir başka açıdan, örgütsel iklim kavramı; ortam, çevre, kültür, hava ve duygu ile eş anlamlı görülmektedir. Bu tür kavramların, örgütün iç kalitesini ve özellikle bireylerin yaşantılarını yansıttığı öne sürülmektedir (Karcıoğlu ve diğerleri, 2009).

Örgütsel iklim üzerine yaptığı araştırmada, bilhassa kuramsal olarak örgütsel iklimi detaylı bir şekilde araştıran Ertekin, örgütsel iklime şöyle bir tanım getirmektedir: “Örgütsel iklim: Örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir” (Ertekin, 1978: 6).

Örgütsel iklim kavramını en çok kullanan ve hakkında araştırmalar yapan Tagiuri ve Litwin'e göre, örgütsel iklim, bir örgütün iç çevresinin katlanılır niteliğidir. Litwin ve Stringer'e göre de iklim; iş çevresinin ve çevrede yaşayan ve çalışan kişiler tarafından doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak algılanma ve onların isteklendirilmesine ve davranışlarına etkide bulunduğu kabul edilen ölçülebilir özellikler kümesidir (Litwin ve Stringer, 1968: 45).

#### **4.2. Örgütsel İklim Boyutları**

Örgütsel iklim ile ilgili yapılan pek çok araştırmada, örgütsel iklimi oluşturan çeşitli boyutlar ile hem örgütsel değişkenler (üretkenlik, verim gibi) hem de kişisel değişkenler (iş tatmini, stres, motivasyon gibi) arasındaki ilişkiler değerlendirme altına alınmakta ve incelenmektedir. Söz konusu örgütsel iklim boyutları farklı araştırmacılar tarafından farklı yönleri ile ele alınmaktadır.

Boyutlar ne kadar değişik olursa olsun, aslında her örgüt kendi üyelerinin gereksinmelerini karşılayacak bir iklim yaratmak ve sürdürmek zorundadır. Yöneticileri buna zorlayan nedenler arasında örgütlerin büyüüp gelişmeleri, yöneticilerin profesyonelleşmesi gelir. Teknoloji de gelişmekte, çalışanların daha çok beceri sahibi olmasını gerektirmektedir. Bunun dışında çalışanlar daha sağlıklı örgütsel koşullarda çalışmak ve daha çok doyum elde etmek için çaba göstermektedirler. Kuşkusuz bu etmenlerin tümünü etkileyen bir etmen de örgütsel değişim ve gelişimin kendisidir (Ertekin, 1978: 12).

### 4.3. Örgütsel İklimin Çeşitleri

Daha önce de belirtildiği gibi örgütsel iklim, bir örgütü diğer örgütten ayıran iç özelliklerinin bütünüdür. Dolayısıyla her örgüt diğerlerinden farklı bir iklim yapısına sahip olmaktadır. Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi, üretken ve etkin olabilmesi için gerekli koşulların oluşturulması gerekmektedir ve hiç şüphesiz bu koşulların başında sağlıklı bir iş çevresi yer almaktadır.

#### 4.3.1. Açık örgüt ikliminin özellikleri

Günümüzde bazı örgütlerin başarısız kalması ve pazardan silinmesine karşılık bazılarının başarılı olması ve büyümesi, çalışanların katılımına, bağlılığına ve kendilerini adamalarına bağlıdır. Çalışanların katkısı, bağlılığı ve örgütsel amaçlara kendilerini adanmaları büyük ölçüde yöneticinin yeteneklerine göre değişir.

Bir örgütün sağlıklı kabul edilebilmesi için hiç şüphesiz açık bir örgüt iklimine sahip olması gerekmektedir. Yönetici ve liderler eğer buldukları örgüt içinde açık, bir başka deyişle arzulanan örgüt iklimine sahip olmak istiyorsa öncelikle beraber çalıştıkları kişilere odaklanmalıdır.

Farklı disiplinlerden gelen yöneticiler, örgüt iklimini farklı şekillerde ele almışlardır. Davranış bilimcilerin üzerinde en çok durdukları örgüt iklimi, açık ve katılmaya teşvik eden iklimdir.

Bu iklimin temel bileşenleri, iletişimde açıklık ve astlara güven veren faktörlerin bulunması, destekleyici liderlik ve çalışanların özerklik eğilimlerine izin veren bir anlayış, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde önemli bir yere sahiptir.

Bu varsayımlardan ve daha önce değinilen örgüt iklimini oluşturan boyutlardan yola çıkarak açık örgüt ikliminin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralandırmak mümkündür.

Açık örgüt iklimine sahip örgütlerde;

- Örgüt üyeleri ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahiptirler.

- Örgüt içinde insan ilişkileri sıcak, samimi ve dostçadır.
- Örgüt üyelerinin kişisel gelişimine önem verilmektedir.
- Örgüt üyeleri yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmektedir.
- Örgüt üyelerinden beklenenler açık ve net olarak belirlenmiştir.
- Örgüt üyelerine karar alma süreçlerinde katılım imkânı verilmektedir.
- Örgüt üyeleri, üstleri tarafından gerektiğince desteklenmelidir.
- Örgüt üyeleri yaptıkları doğru işler için hak ettikleri şekilde ödüllendirilmelidir.
- Örgüt üyeleri ile kurulan iletişim etkin, açık ve bilgilendirecek şekilde olması gerekmektedir.

#### **4.3.2. Kapalı örgüt ikliminin özellikleri**

Örgütsel faaliyetlerde demokratik süreçlere izin vermeyen örgüt iklimi ise, kapalı ve tehdit edici bir iklimdir.

Tüm bunların yanı sıra örgüt ikliminin kapalı olmasına yol açan çeşitli faktörleri aşağıdaki gibi sıralandırmak mümkündür (Genç, 2005: 270):

- İş güvenliğinin olmaması,
- Örgütün fiziki unsurlarının çalışmaya elverişli olmaması,
- Ergonomi kurallarına uygunsuzluk,
- Örgüt kültürünün çalışanları temsil etmemesi,
- Karara ve yönetime katılma olanaklarından yoksunluk,
- Hiyerarşik, katı, merkezi ve mekanik örgüt yapıları,
- Formel ilişkilerde uyumsuzluk,
- Üst kademenin ilgisizliği ve sübjektif tutumları
- Sosyal ilişkilerde uyumsuzluk

#### 4.4. Etik iklim

Etik konusunda ortak bir tanım geliştirmek her zaman oldukça zor olmuştur. Bugün etiğe ilişkin literatürde çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. Bir görüş, etiği “Bir bireyin izlemesi gereken ahlaki standartlar ve kurallar” şeklinde tanımlarken diğer bir görüş ise “Bireylerin doğru olarak nasıl davranacağını açıklayan ve tanımlayan ilkeler ve standartlar sistemi olarak” olarak tanımlamıştır (Schlegelmilch, 1998: 6).

Etik; iyi ve kötünün, doğru ve yanlışın ne olduğunu araştırma, doğru ile yanlışın ayırt etme yeteneği ve doğru olanı yapma sorumluluğu, insanlar için neyin doğru neyin yanlış olduğunun ortaya konulması ile birlikte özel değerler, ahlaki görevler ve erdemler temelinde nasıl davranılması gerektiğini gösteren standartlardır (Ay ve diğerleri, 2009: 59)

Etik kavramı, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri ve kuralları doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaki açıdan araştıran bir felsefe disiplini olarak tanımlanabilir (Özkalp ve Kırel, 2005: 576).

İş ve işletme etiği, etik düşünce ve ilkelerin işletmecilik faaliyetlerine uygulanmasıyla ortaya çıkan bir kavramdır. Örneğin; insanın sözünde durmaması etik dışı bir davranış olarak görülüyorsa, iş ilişkilerinde çalışanlara, müşterilere, hissedarlara ve rakiplere karşı sözünde durmamak etik dışı bir davranıştır. Ya da genel anlamda, başkalarına zarar vermemek etik bir davranışsa, hatalı ürünleri piyasadan geri toplayan bir işletme de etik davranış içindedir. Etik davranış sınırları içinde kalmak için işletmeler de iyi ve kötünün, doğru ve yanlışın kaynağı olarak genel etik ve düşünce ilkelerine bakmalıdırlar (Ay, 2003: 82). İş yaşamında neyin iyi neyin kötü, neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin inançlar bazı işletmelerde ciddi bir sorun haline gelmiştir. Mesleki etik ilkeleri ahlaki bir boyut içeren ve örgütün içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümünde, işletme ve iş görenlerin gereksinim duydukları bir çerçeve çizer. Bu çerçeve, iş görenleri etik ilkeler uygun davranmaya güdüleyici bir etkiye sahiptir ve aynı zamanda örgüt kültürünü de önemli ölçüde etkileyerek, örgüt içinde bireylerin gerçekleştirmesi istenen davranışları tanımlar (Mc Kenna, 1994: 253-254).

Çalışanların etik veya etik dışı davranışlarından sorumlu sosyal bir faktör olarak örgütler üzerinde durulması gereken yaygın bir görüş vardır. Bunun neticesi olarak çok

sayıda araştırmacı çalışanları etik davranışa yönlendirecek örgütsel normlara dayalı sistemleri tanımlama ve yönetme konusuna eğilim göstermektedirler. “Etik iklim” bu örgütsel normlar sistemini anlamaya yönelik mekanizmalardan birisidir (Elçi, 2005:6). Etik İklime ilişkin pek çok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

Etik iklim, örgütte neyin doğru neyin yanlış olarak kabul gördüğünü tanımlayan kurumsallaşmış işlemler olarak tanımlanmaktadır (Parboteeah et al., 2005: 461). Etik iklim, aynı zamanda, örgüt üyelerinin çalışma ortamında karşı karşıya kaldıkları konuları etik bakımdan nasıl ele alacaklarını, değerlendireceklerini ve bu yönde nasıl bir çözüm üretebileceklerini de belirler (Martin ve Cullen, 2006).

Örgütsel etik iklim, örgütte bireylerin etik normlar ve politikalarla ilgili psikolojik algılamalarını yansıtan bir yapı olarak tanımlanabilir. Çalışanlar tarafından algılanan örgütün etik iklimi politikalardan, ödüllerden, prosedürlerden ve örgüt içerisindeki resmi veya gayri resmi sistemler tarafından etkilenmektedir. Etik iklimin varlığı, çalışanların karşı karşıya kaldıkları durumlarda olayları değerlendirmelerine var olan alternatif olanakları seçmelerine imkân tanıyarak, bireylerin iş yaşamlarında kabul edilebilir veya edilemez davranışları ayırmalarında önemli bir araç olarak görülmektedir (zyer 2010: 9).

Etik iklim, insan ilişkilerinin yoğun olduğu çalışma ortamında yapılması doğru kabul edilen unsurları belirleyen ve bunlara uygun standartlar oluşturarak bunun devamını sağlayan etik konuların nasıl ele alınacağı ile ilgili olarak algılanan ortak anlayıştır. Örgütte etik iklimin varlığı etik tutum ve bireysel standartları etkiler. Etik çerçevede varlığını sürdürmek isteyen örgüt var olan kuralları hayata geçirme istek ve sorumluluğuna sahip olmalıdır (Elçi 2005: 8).

Bilgiye nasıl ve nereden ulaşıldığı, sezgiler, alışkanlıklar ve isteğe bağlı oluşan sonuçlar etik iklimin konusunu oluşturmadığı gibi geleneksel normlar ve günün trendlerinin önerdiği olgular da örgütlerde etik iklimin bir parçasını oluşturmaz. Etik iklim, çalışmalarına Victor ve Cullen (1988) tarafından öncülük edilmiş olup, örgüte hkim olan etik düşünce tutumunu tanımlayan bir pusula olarak geliştirilmiştir. Organizasyonda alınan kararların önemli bir bölümünü etkileyen genel özellikler olarak düşünülebilir (Victor ve Cullen 1988: 102). Amaç örgütün ne kadar etik olduğunun algılanması değil çalışanlara problemleri

değerlendirip alternatif sunarak yardımcı olmak ve bu konuda rehberlik etmektir (Barnett ve Schubert 2002: 281).

Örgütte diğer bireyler için karar verme sürecine girildiğinde, örgüt üyesi “doğru” olanı ya da “örgütsel bakışla paralel olan davranışları” nasıl tanımlamalıdır? Sorusunun karşılığı olan bilgi, örgüt iklimini oluşturmakta ve etik davranışların oluşumunu belirlemektedir. Victor ve Cullen tarafından yapılan çalışmalarda sosyal normlar, örgütsel davranışlar ve işletmeye has faktörlerin organizasyonun etik iklimini etkilediğini ve geliştirdiğini belirtmektedir (Tütüncü ve Savran 2007: 180).

Litwin ve Stringer (1968), göre iklim kavramı, çevrelerinden direkt ya da dolaylı olarak algıladığı beklenti ve motive edici faktörler olarak tanımlarken, Silva, Lima, ve Baptista (2004) da örgüt iklimini, kurumsal yapıda var olan değer yargıları, normlar ve prosedürlerden oluşan ortak bir algı olarak tanımlamaktadır.

İş görenler tarafından işletmenin etik olarak algılanması işletmenin etkinliğini ve verimliliğini artırması bakımından oldukça önemlidir. Bu bağlamda örgütlerde etik uygunluğu olan davranış modelleri geliştirilip, bu yönde kararlar alınması mümkündür (Singhapakdi et al., 2001).

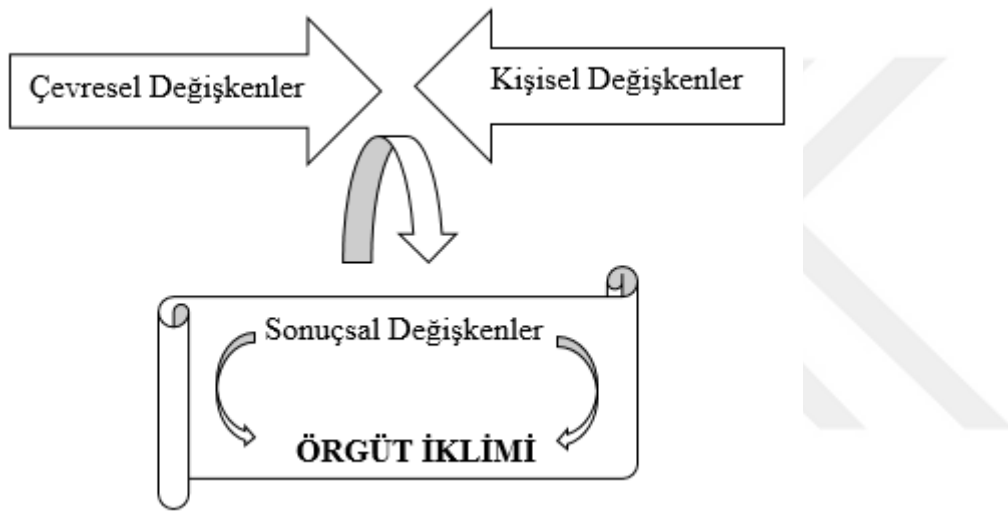
Ayrıca bir örgütte var olan etik iklimler yönetim kalitesini, örgütsel bağlılığı iş tatmini düzeylerini ve sosyal sorumluluk düzeylerini önemli ölçüde etkiler. Ayrıca iş görenlerin durum değerlendirmelerini sağlayan ve firma performansını etkileyen bir nevi mercak görevi de yaparlar (Weber ve Seger 2002: 70).

Etik İklimler, etik davranış ve tutumlarla ilgili örgütsel değerleri uygulamaları ve işleyişi temsil eder. Cohen tarafından etik iklimler hakkında yapılan araştırmalar şu şekilde özetlenmiştir (Bilgen 2014: 24):

- Müdahaleci bir değişken olup, çalışan davranışları üzerinde etkili olan bir fonksiyondur.
- İdarenin beklentilerini yansıtır,
- Aynı organizasyonda farklı etik iklimler ortaya çıkabilir,

- Özel bir çıkar ölçütüne işaret ederken, çok boyutlu bir özellik de ihtiva eder (Elçi 2005: 7).

Örgütlerde etik iklimin algılanışı, iş görenlerin kişisel pozisyonları, çalışma grupları ve istihdam geçmişlerindeki farklılıklar nedeniyle örgüt içinde değişim göstererek çalışanlardan beklenen, desteklenen ve ödüllendirilen rutin davranışları yönetme yöntemlerini içerir. Ayrıca bir örgütün alt birimleri ve çalışma grupları etik iklim de dahil, değişik iklimler içerebilir (Schwepker 2001: 39). Örgüt iklimi kavramı üç değişken grup altında incelemiştir (Forehand 1968: 66).



Şekil 4-1. Örgüt ikliminin değişken grupları (Halis ve Uğurlu, 2008: 106)

- Çevresel Değişkenler: Örgüt üyelerinin davranışlarına etki eden ve bireyin kendisinden kaynaklanmayan değişkenlerdir. Örgütün yapısı, büyüklüğü, sendikal faaliyetleri ve finansal şartları çevresel değişkenlere örnek verilebilir.
- Kişisel Değişkenler: Bu değişkenler çalışanların işletmeye yaklaşımlarını, yetkinliklerini, işe karşı duyulan ilgiyi ve kişiye özgü karakteristik özellikleri ifade etmektedir.
- Sonuç Değişkenler: Motivasyon düzeyi, memnuniyet derecesi ve verimlilik gibi kişisel ve çevresel değişkenlerin bir araya gelmesi sonucunda oluşan bir değişken gruptur.



Bu nokta da Şekil 4.1’de görüldüğü üzere grup değişkenlere bakıldığında, örgüt ikliminin bireysel değişkenlerin ve çevresel değişkenlerin etkileşiminden oluştuğu görülebilir (Halis ve Uğurlu 2008: 106). Tüm bu süreçte örgütün değerleri çeşitli çıktıları etkileyen eylemlere dönüşmektedir (Barnett ve Schubert 2002: 289). Dolayısıyla etik iklim çalışanların ilişkilerinin yapısını da etkileyebilmektedir.

Organizasyonlar, iş görenlerin uygun olmayan davranışlarını bertaraf etmek için örgüt içinde gerek müşterilere gerekse dış çevreye karşı davranış ve tutumları içinde bulunduran etik kodlar oluştururlar. Oluşturulan bu etik kodlar, bir çalışanın çalışma bilgisinin ancak etkin bir parçası haline geldiğinde bireyin etik karar almasını etkileyebilir.

#### 4.4.1. Etik iklim türleri

Örgüt politikası da aynı şekilde bireyin etik davranışlarına ve örgütün etik iklimine etki edebilir. Yöneticilerin etik ya da etik olmayan davranışlar konusundaki kararları, şirket hedefleri ve belirlenen politikalardan açık biçimde etkilenir. Örneğin, yazılı şirket politikalarının gösterildiği bir yapıda satın alma departmanında çalışanların hediye kabul etmelerinin önüne geçilebilir (Schwepker 2001: 40).

Çizelge 4.1. Etik iklim türleri

ETİK ÖLÇÜTLER	ANALİZ DÜZEYİ		
	BİREYSEL	YEREL	EVRENSEL
<b>Egoistlik</b>	Bireysel çıkar	Örgüt çıkarı	Yeterlilik
<b>Yardımseverlik</b>	Arkadaşlık	Takım ruhu	Sosyal sorumluluk
<b>İlkelilik</b>	Kişisel ahlak	Örgüt Kuralları ve yönetim	Yasalar - mesleki ilkeler

**Kaynak:** Doğan ve Kılıç (2014); Agarwal ve Malloy (2010); Barnett ve Vaicys (2000); Elçi ve Alpkan (2009); Victor ve Cullen (1987).

Kişisel etik nasıl bireyleri yönlendiriyorsa, işletmenin sahip olduğu etikte örgütleri çalışan değerlerle karşı karşıya kaldıklarında ne yapacakları konusunda yönlendirmektedir. İşletmenin sahip olduğu etik, yönetici ve iş görenlere “ne yapmalıyım?” sorusuna yanıt vererek (Victor ve Cullen 1988: 50) onların bu doğrultuda kararlar almasına rehberlik eder.

Victor ve Cullen'in (1987) öncülüğündeki etik iklim türleri, Çizelge 4.1'de teorik olarak iki boyutta incelenmiş olup, temelini üç etik yaklaşım oluşturmaktadır. Bu yaklaşımlar, egoizm, yardımseverlik ve ilkeliliktir. İlk yaklaşım egoizmdir. Egoizm hem birey için hem de örgüt için cezadan kurtulma ve ödüllendirme arayışında bulunan örgütsel davranışını temsil eder. Bu çoğu zaman, verimlilik anlamında bireysel ve örgütsel etkinliğin ve maliyet etkinliğinin başlıca hedef olduğu bir iklime yol açar. İkinci yaklaşım ise yardımseverliktir. Bu yaklaşım, üyeleri için memnuniyet verici iyi koşullarda istihdam edilmeyi araştıran ve buna imkân veren davranışı temsil eder. Bu yaklaşımın ana unsuru fonksiyonel ve demokratik oluşudur. Yardımseverlik yaklaşımı, dostluğu, kişiler arası ilişkileri ve grup bağlılığına teşvik etmeyi hedef almıştır. Bu çerçevede son teori ise, ilkeliliktir. Bu yaklaşım, bireyin veya grubun memnuniyetinden ziyade soyut kişisel olmayan davranış kurallarına odaklanmaktadır. Örgüt normları, etik açıdan bir ikilem ile karşılaşıldığında çalışanlar tarafından alınan kararlarda kurallara ya da standartlara bağlı kalmasını önermektedir (Akkoç, 2012: 47).

#### 4.4.2. Etik iklim boyutları

Bir işletmenin etik iklimi, teorik olarak etik ölçütler ve analiz düzeyi bazında temelleştirilmiş ve yürütülen deneysel araştırmalarda; özen gösterme, bağımsızlık, yarar, kurallar-kodlar ve kanunlar olmak üzere beş boyutta tanımlanmış olup, Çizelge 4.2'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.2. Etik boyutlar

ETİK ÖLÇÜTLER	ANALİZ DÜZEYİ		
	BİREYSEL	YEREL	EVRENSEL
Egoistlik	Yarar		Verimlilik
Yardımseverlik	Arkadaşlık	Başkalarına özen gösterme	Sosyal sorumluluk
İlkelilik	Bağımsızlık	Kurallar - kodlar	Kanun

**Kaynak:** Bilgen (2014); Neubaum v.d (2004)

*Arkadaşlık, özen gösterme ve sosyal sorumluluk boyutu*, çalışanlara, işletmeye ve dünyaya karşı sergilenen hassasiyetle ilişkilidir. *Kanun* boyutu, tümüyle dünya tarafından belirlenen davranış kurallarıyla ilgilidir.

*Kurallar* boyutu, işletme tarafından kabul edilen davranış normları kapsarken, *yarar* boyutu, bireylerin kişisel çıkarları ve işletme tarafından harekete geçirilen davranışları kapsar.

*Bağımsızlık* boyutu, kabul edilebilir davranış kuralları içinde yer alan bireysel kuralları ile ilgilidir (Tütüncü ve Savran 2007: 182).

Örgütler iş gören memnuniyetiyle organizasyonda personel tutundurmayı ve sürdürülebilir rekabet ortamında örgüt içi etik iklimin sağladığı yararı verimlilik düzeyindeki olumlu değişkenlerle de gözlemleyebilirler.

Genel anlamda örgütler kendi bünyesinde ki işleyiş ve davranışlara ilişkin alınan kararlara öncülük eden etik değer ve normları içeren kültürel bir yapıya sahiptirler.

Victor ve Cullen (1988: 104), Örgüt içinde tek ve baskın etik iklimi belirlemek üzere odaklandıklarında, örgüt içindeki değişik alt grupların farklı iklimlere sahip olduğunu ve bu tür iklimlerin de, örgütün alt kültürlerinin varlığına işaret ettiklerini bulgulamışlardır (Elçi 2005: 10).

Bu yapı içerisinde yöneticilerin yerleştirdikleri politika ve uygulamalar da etik iklimi şekillendirmekte ve örgütün var olan etik karakterlerinin zayıf ya da güçlü olmasını belirlemede önemli rol oynamaktadırlar (Kirel 2000: 244). Örgüt liderinin rol model olarak ahlaki durumunun ve koyduğu normların çalışanların ahlaki yapılarının oluşumunda etkili olduğu, bu sebeple liderin örgütün etik ikliminin şekillenmesinde büyük katkı payına sahip oldukları önem taşımaktadır.

Etik iklim oluşturmada kullanılan bir diğer yöntemde ödül ve cezalardır. Disiplin yerinde bir uygulama alanı bulduğunda davranışları düzelttiği gibi performans artışını da sağlayabilir (Elçi 2005: 10). Cezanın yokluğu etik olmayan davranışların doğmasına zemin hazırlayabileceğinden, yöneticiler etik davranış kuralları ve politikalarının uygulanmasını

hayata geçirerek etik davranışları ödüllendirme, etik dışı davranışları ise cezai yaptırımlarla bertaraf ederek çalışanların etik davranışlarını olumlu yönde etkileyebilecek bir etik iklim var edebilirler.

Üst düzey yönetim, bir firmanın etik ikliminin oluşturulması ve uygulanması konusunda kritik rol oynar (Schein, 1985).

O halde yöneticiler uygun olmayan davranışların sergilendiği grupların etik iklimlerini değiştirerek iş görenlerin etik davranışlarını etkilemeleri olası görülmektedir. Bu sebeptir ki organizasyonlarda etik olmayan davranışları asgariye indirmenin ilk adımı örgütün o an ki etik iklimi hakkında bilgi toplamaktır. İklim örgüt ile birey arasında önemli bir bağıdır. Örgüt iklimi, iş görenlerin davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğundan çalışan motivasyonunun sağlanmasında önemli bir yere sahiptir.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, etik iklim algısı, örgütsel sonuçların olumlu ya da olumsuz olarak şekillenmesini sağlayan güçlü bir değişkendir. Çalışanlar, etik ve etik olmayan davranışların ayırt edilmesini sağlayacak tarzda açık standartlara sahip örgütlere karşı olumlu tutum geliştirmektedir. Örgütsel etik ikliminin güçlü olması, örgütün birlik ve beraberliğinin ve moral gücünün artmasına etki etmektedir. Ayrıca, yapılan araştırmalarda, etik iklimin örgütsel bağlılık, iş tatmini, adanmışlık, iş performansı vb. gibi çıktı davranışlar üzerinde önemli bir belirleyici değişken olduğu bulgusuna erişilmiştir (Çalışkan, 2015: 123).

#### **4.4.3. Etik iklimi etkileyen faktörler**

Örgüt iklimi üzerine yapılan tüm çalışmalarda amaç, örgüt sağlığını yükseltebilecek stratejiler geliştirmektir. Örgüt sağlığını yükseltmek ile ifade edilen; çalışanların davranışları ve örgütle ilgili diğer önceden tespit edilebilir durumlardan dolayı oluşabilecek sağlık risklerini engelleme adına geliştirilen stratejik çabalardır. Örgüt sağlığını geliştirme çalışmaları örgüt çalışanlarına sağlıklı davranış alışkanlıkları kazandıracak bir örgütsel çevre sağlayacaktır. Örgütsel sağlığa ulaşabilmek için sağlıklı bir örgüt iklimine sahip olabilmek gerekmektedir. Örgüt iklimi bir örgütün sahip olduğu yapı, liderlik, teknoloji, felsefe, kültür ve kişilerin bir araya gelmesi ile oluşan genel iç çevresini ifade etmektedir. O halde bir örgüt daha sağlıklı bir noktaya getirilmek isteniyorsa iklimi oluşturan etkenler çalışanlar açısından uygun şekilde geliştirilmelidir (Wilson, 1997: 2).

Örgüt iklimi daha önce de belirtildiği gibi; örgüt üyelerinin duygu davranış ve düşüncelerine yön veren, örgütün iç çevresi ile ilgili algılamalarını ifade ederken kullanılan bir kavramdır. Bir örgüt ikliminin oluşum sürecini değerlendirirken ilk olarak “algılama” kavramının üzerinde durmak doğru olacaktır.

Basit bir tanımlamaya göre, algılama organizmanın çevresindeki uyarıcıları duyu organları aracılığı ile anlamlandırma sürecidir. Bu süreç sonucunda ise organizmalarda çeşitli duygu, düşünce ve davranışlar oluşmaktadır. Görüldüğü gibi bu tanım, algılama süreci içinde yer alan üç faktörün gerekliliğine dikkatleri çekmektedir: algılanan uyarıcı, algılayan kişi ve algılama sonucu oluşan tepki.

Basit bir tanımlamaya göre, algılama organizmanın çevresindeki uyarıcıları duyu organları aracılığı ile anlamlandırma sürecidir. Bu süreç sonucunda ise organizmalarda çeşitli duygu, düşünce ve davranışlar oluşmaktadır.

#### **4.4.3.1 Örgütsel amaçlar**

Örgüt ikliminin en önemli özelliklerinden biri, bir örgütü diğer örgütlerden ayırt eden ve süreklilik gösteren içsel çevresinin ölçülebilen özelliklerinin toplamı olmasıdır. Dolayısıyla her örgütün kendine ait özellikleri olduğu ölçüde farklı bir iklime de sahip olması beklenmektedir. Bir örgütün yönetim politikaları, büyüklüğü, sahip olduğu örgüt yapısı, kültürü, yönetim tarzı, bağlı olduğu sektör gibi pek çok etken o örgütü diğer örgütlerden farklılaştıracaktır. Bu çalışmada örgüt ikliminin oluşum sürecinde etkili olan örgütün iç çevresel özellikleri olarak, örgüt kültürü, örgüt yapısı, örgütsel yönetim tarzları ve örgüt içinde yer alan gruplar ele alınmaktadır.

Literatür incelendiği zaman “örgüt iklimi” kavramının çoğu kez “örgüt kültürü” kavramı yerine kullanıldığı görülmektedir. Her ne kadar birbirleri yerine kullanılsalar da söz konusu kavramlar farklı anlamlar içermektedir.

Kültür kavramı toplumsal ve örgütsel olmak üzere iki düzeyde ele alınır. Bu ikisi ayrı tutulması gereken fakat birbirleriyle sürekli etkileşim içinde olan kavramlardır. Toplumsal kültürün üç temel özelliği vardır: bir grup tarafından paylaşılması, nesilden nesile aktarılması ve kişilerin davranışlarına yön vermesi.

Giddens' a göre (2001) kültür kavramı, bir topluma ait bireylerin ya da belli bir toplumda yer alan grupların yaşam biçimlerini ifade etmektedir. Kültür bir toplumda yaşayan kişilerin giyim tarzlarını, evlilik gelenekleri ve aile hayatlarını, çalışma modellerini, dini merasimlerini içermektedir. Tüm toplumlar, sahip oldukları kültüre bağlı yapılandırılan sosyal ilişkiler doğrultusunda üyelerini organize edebilmeleri yolu ile birliklerini korumaktadırlar. Toplum olmadan belli bir kültürün oluşması mümkün değildir, buna karşılık kültürü olmayan bir toplumun varlığını sürdürmesi de mümkün değildir (Giddens, 2001: 22).

Kültür kavramının meydana gelebilmesi adına insanların belli bir toplum oluşturmaları esas şarttır. Kültür, paylaşılan idealler, değerler ve davranış standartlarıdır; birey eylemlerini gruplarda anlaşılır kılan ortak belirleyicidir. Kültür, insan etkileşimini geliştirir ve sosyal tecrübenin bir sonucudur (Pira ve Sohodol: 2004: 169).

#### **4.4.3.2 Örgütsel yapı**

İş yaşamında başarı belirli seçenekler sağlandığında devamında kendini gösterir aslında. Bir örgütsel yapının düzgün olması üstüne düşen sorumluluklarına dağılımın ayarlanmasına bağlı olarak şekil alır. Örgütün yapısının bir yönetici tarafından fark edilmesi çok önemlidir. Bu durum verimlilik açısından çok önem arz etmektedir. Mevcut çalışanların hayal dünyalarını destekleyerek yaratıcılıklarını teşvik etmelidirler. Mevcut katı kurallar tamamen ortadan kaldırılmalıdır.

Çalışma hayatında örgütlerdeki başarı, örgütsel yapının düzgünlüğü, görev, yetki ve sorumlulukların dağılımının ayarlanması ile sağlanır. Örgütler ürün, müşteri, çevresel yapı, zaman, insan kaynakları, üretim durumlarına uygun örgüt yapısını oluştururlar. Örgüt yapısının iş görenlerce algılanışı önemlidir ve verimlilik açısından belirleyicidir. Örgüt yapısı, taleplere açık olmalıdır ve iş görenin radikal kararları alması sağlanmalıdır. İş görenlerin yaratıcılığına destek verilerek, katı kurallar kaldırılmalıdır. Yönetici iş göreniyle açık ve yüz yüze iletişim kurmalı ve iş görenine fikirlerini anlatabilmesi için ortam hazırlamalıdır.

Çalışma hayatında en iyi yönetilen örgüt tipi, kendi kendini yöneten örgüt tipidir. Esnek çalışma grupları oluşturularak, başarı için değişimleri takip etmek önemlidir.

Rekabetin arttığı bu dönemde, örgütsel yapı önemlidir ve iş yaşamında hızlı düşünüp hızlı karar veren örgütler gelişmelere açık olduğu için başarı kaçınılmazdır. Örgütler yapı olarak büyüyüp genişledikçe örgüt çalışanları arasındaki iletişim azalır.

Örgütlerin yapısı denince birkaç unsur akla gelmektedir. Örgütlerin içindeki bölümlerin ve kısımların tanımı, yönetim ve nezaret şekli, çalışanların iş ve görev tarifleri, yöneticilerin kontrol sahaları, yetkinin nasıl ve ne kadar devredileceği, fiziksel yerleşimdir.

Rekabetle beraber, örgüt yapılarında esnek davranan örgütler genelde başarıyı yakalamaktadırlar. Örgütün yapı ve büyüklüğünden ziyade, örgütün nasıl idare edildiği önemlidir. Bu bağlamda örgütün gelişimi için iş gören ve yönetim iletişimine önem verilmelidir.

#### **4.4.3.3 Örgüt çevresi**

Çalışma hayatı sürekli değişim gösteren rekabet ortamına sahiptir. Örgütlerin bu rekabet ortamında hedefleri ayakta kalabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmektir. Örgüt iklimi kavramı örgütün ve çevresinin örgüt çalışanları üzerindeki etkisinin incelenmesidir ve örgüt iklimi iş görenin işini algılama biçimidir. İş görenle ilgili psikolojik bir kavramdır Verimlilik, işletmeler ya da kurumlar üretimi insan gücüne dayanan işletmeler olarak düşünüldüğünde personelin eğitimlerini sağlanması, fiziki şartların düzenlenmesi ve iş güvenliği sağlanmış personelin üretimi arttırmaktadır. Üretimin artması beraberinde verimlilikte de etkili olmaktadır (Gök, 2009: 591).

Verimlilik artırılmasında eğitim önemlidir ve işletmelerin verimlilik kavramını kurum kültürü haline getirmesi işletmenin performansını artırır. Çalışma hayatında verimlilik, örgütün olumlu iklimi sayesinde kaliteli ve düzgün iş çıkarabilmektir. Örgütlerde örgütsel çevre, yönetim ve iş görenler arasında güven duygusunun gelişmişliği örgütsel verimi artırır. Verimlilik artırımında iş görenin işleri iyi yapması değil, doğru işlerin daha iyi yaptırılmasıdır. Verimliliğe etki eden davranışlar bağlılık, performans ve vatandaşlıktır.

#### 4.4.3.4 Örgütsel iletişim

Örgütsel iklimlerde iletişim son derece önem arz etmektedir ve iletişimi düzgün olan örgütler içinde sağlıklı denebilecek kararlar daha net alınır. İletişim, bireysel anlayışların bireyler arasındaki farklılaşım sürecidir. Kişinin karşı tarafta yer alan bireyi anlaması, doğru olanı kabul ederek sağlıklı bir ortamı oluşturabilmesidir. İletişimin hedefine ulaşması için alıcı olan kişide davranış farklılaşmasının oluşması elzemdir.

Örgütlerde statüde ki anlayışın, iletişimin sağlıklı icra edebilmesi amacıyla ilişkiler düzeyli ve kaliteli olmalıdır. Profesyonel çalışan örgütlerde sağlıklı olarak bilgi transferinin yapılabilmesi için iletişimde profesyonel ölçütler içinde sağlanması gerekmektedir. Örgütler varlıklarını korumuş ve hedeflerine bu şekilde ulaşmış olurlar. Etkili ve kaliteli iletişim sayesinde örgütün verimliliği artar ve örgüt iklimine ve iş doyumuna etkisi büyük olur. Sağlık işletmeleri teknolojiyi kullansa da iş gücü, emek isteyen kurumlardan olup amaçların başarılması için farklı eğitim ve deneyim sahibi profesyonel meslek gruplarına ihtiyaç duymaktadır. Bu amaçla sağlık alanı kurullarla, örgütlü yönetilmesi ve sağlıklı iletişimin gereği önemli olmuştur. Öcal çalışmasında iletişim konusuna şu şekilde değinmiştir (2008): “İletişim, bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilmesi sürecidir. Bireyler arası iletişim, bilgi fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir; ancak bu sürecin oluşabilmesi için mutlaka bireyler arası bir ilişkinin kurulması gerekmektedir.” İş gören, iletişimi düzgün örgütlerde kalma eğilimindedir ve bu durum müşteri memnuniyeti açısından önemli bir faktördür (Öcal, 2008: 25).

#### 4.4.4. Etik ikliminin sonuçları

Daha önce de belirtildiği gibi örgüt iklimi, birbirleri ile ilişkisi olan bireyleri etkileyen tutum ve değer yargılarından oluşan ve aynı zamanda, onların inanç, tutum ve davranışlarından etkilenen psikolojik bir ortamdır. Bu tanımda da ifade edildiği gibi örgüt iklimi çalışanları, çalışanlar da örgüt iklimini etkilemektedir. Bu etkileşim sonucunda sağlıklı bir örgüt iklimine ya da sağlıksız bir örgüt iklimine sahip olmak mümkündür. Araştırmalarda iki farklı iklim içinde ortaya çıkan farklı sonuçlardan bahsedilmektedir (Genç, 2005: 347).



En başta örgüt ikliminin uygun olmaması durumunda iş tatminsizliği duyan bireyler işe gelmeme, işi bırakma, fiziksel ve zihinsel sağlığını kaybetme Şikâyetlerinin artması ve benzer tutumlar takınabilir. Ayrıca verim ve motivasyon üzerinde de olumsuz etkiler söz konusudur.

Bu ve benzer sorunların ortadan kaldırılması için yöneticilerin üzerine düşen çeşitli görevler vardır. Bireylere sorunların çözülmesinde fiziksel ve zihinsel kapasitelerini geliştirme ve bu kapasitelerinden yararlanma imkânı tanıyan zenginleştirilmiş bir iş verilmelidir. Ayrıca onların kapasitelerini aşmayan bir işe yönlendirmek olumlu sonuçlar yaratır.

Adil bir ödüllendirme sistemi kurmak gerekir. Yönetim herkese açık ve tarafsız olmalıdır.

Bireylere işi gerçekleştirme amaçlarına uygun olarak işle ilgili fiziksel ve materyal koşullarının sağlanması şarttır.

Bireyi teşvik eden, onun örgütte önemli bir varlık olduğunu hissettiren bir sosyal çevrenin yaratılması gerekir (Efil, 2002: 173).

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ETİK İKLİMİN ARACILIK ROLÜ: BANKACILIK ALANINDA UYGULAMASI

#### 5. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ETİK İKLİMİN ARACILIK ROLÜNÜN İNCELEMESİ

Çalışanlar üzerinde yapılacak olan bu çalışmanın konusu, farklı disiplinlerden araştırmacıların gerçekleştirdikleri araştırmaların sonuçları da dikkate alınarak; Örgütsel bağlılıklarının iş tatminine etkisi ve etik iklimin aracılık rolü üzerine etkisi olup olmadığı incelenecektir.

##### 5.1. Çalışma Metot Yöntem ve Araştırma Amacı

Bu bölümde, araştırmanın amacı, yöntemi, evren ve örnekleme, hipotezleri ve kullanılan ölçme araçları verilerin istatistiksel çözümleme teknikleri açıklanmıştır.

##### 5.1.1. Araştırmanın yöntemi

Bu araştırmada betimsel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Verileri toplama öncesi bağımlı değişkeni etkileyebilecek ara değişkenler dışlanmıştır.

Araştırmada betimsel ve çıkarımsal istatistikler kullanılarak banka çalışanlarının etik iklim algısı, iş tatmini, duygusal bağlılığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı incelenmiştir.

Araştırma modeli olarak banka çalışanlarının iş tatmininin etik iklime, duygusal bağlılığa, devam bağlılığına ve normatif bağlılığa göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla betimsel ve ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar 2005). Bu araştırmanın bağımsız değişkenleri etik iklim, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık; bağımlı değişkeni ise banka çalışanlarının iş tatminidir.

### 5.1.2. Araştırmanın amacı

Bu araştırmanın amaçlarından bankalarda çalışan bireylerin iş tatminini etkileyen faktörlerin bazı değişkenlere göre incelenmesidir. Çalışmanın asıl amacı ise bankalarda çalışan bireylerin iş tatminini yordamada etik iklim, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın rolü araştırmaktır. Bu kapsamda aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.

- Banka çalışanlarında etik iklim, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık iş tatminin önemli yordayıcıları mıdır?
- Banka çalışanlarının iş tatmini toplam puanları ne kadar değişiklik göstermektedir?
- Demografik değişkenlere göre bankalarda çalışan bireylerin iş tatminini yordamada etik iklim, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ne kadar değişmekte midir?

### 5.1.3. Araştırmanın evreni ve örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye genelinde mevduat bankaları, katılım bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarında ve bu bankalara bağlı farklı şubelerde 2016-2017 döneminde toplam çalışan 210.648 kişi oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini Türkiye genelinde farklı bankalarda ve farklı şubelerde çalışan 210.648 kişi arasından 371 kişi oluşturmaktadır

Araştırmanın veri toplama aşaması için amaca yönelik seçkisiz örnekleme tekniği yoluyla 500 kişiye anket gönderilmiş ve 390 kişiye ulaşılmıştır.

### 5.1.4. Araştırmanın sınırlılıkları

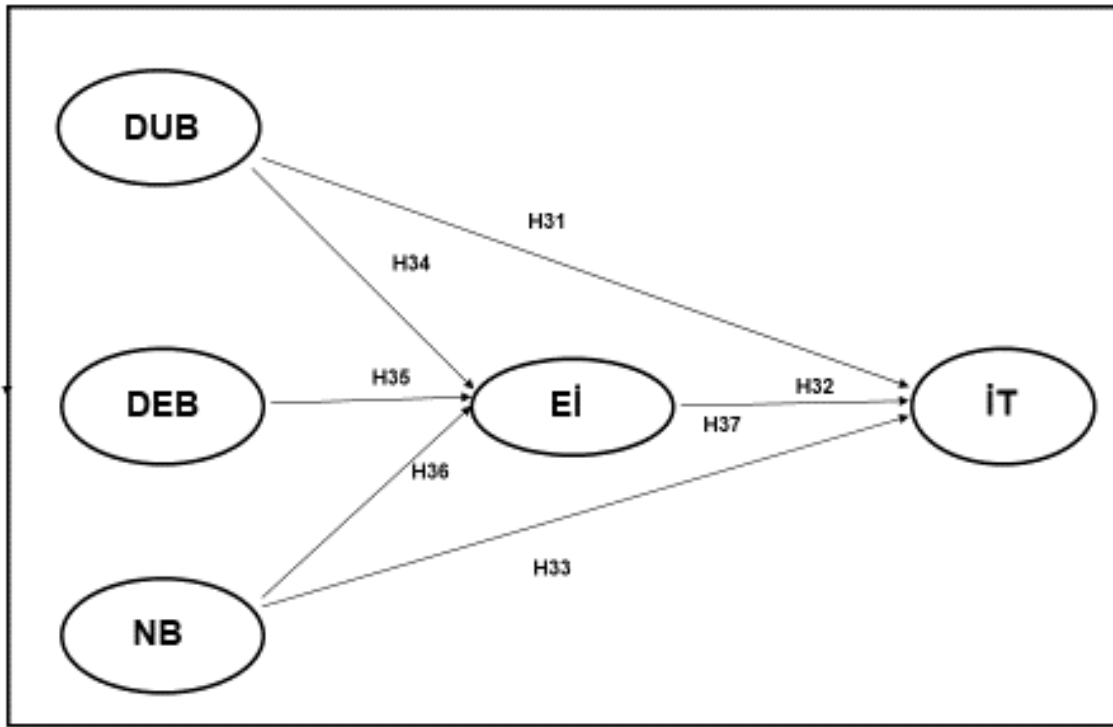
Araştırma verileri, iş tatmini ölçeği, etik iklim ölçeği, normatif bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık ölçeği ve devam bağlılığı ölçeğine verilen cevaplar ile sınırlıdır.

### 5.1.5. Araştırmanın varsayımları

Araştırmada seçilen örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır. Katılımcıların, ankete samimi cevaplar verdikleri düşünülmektedir.

### 5.1.6. Araştırma modeli ve hipotezler

Bugüne kadar araştırmacılar tarafından, örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının farklı değişkenler üzerinde etki ve ilişkilerinin ortaya çıkarılmasına yönelik çok sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir (Çalışkan, 2015).



Şekil 5-1. Araştırmanın modeli

Hipotezler kurulurken, Çalışkan (2015), Tor (2011), Özkaya ve diğerleri, (2008), Eğinli (2009), Çolakoğlu ve diğerleri, (2009), Ağca ve Ertan (2008), Özutku (2008), Taşkın ve Dilek (2010), Durna ve Eren (2005), Akkaya (2017), Gülcan ve diğerleri, (2012), Çetin Gürkan (2006), Bilgen (2014) çalışmalarından örnek alınmıştır.

Hipotez 1: Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 2: Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 3: Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 4: Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 5: Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 6: Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 7: Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 8: Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 9: Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 10: Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 11: Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 12: Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 13: Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 14: Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 15: Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 16: Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 17: Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 18: Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 19: Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 20: Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 21: Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 22: Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 23: Banka çalışanlarının normatif bağıllık düzeyleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 24: Banka çalışanlarının normatif bağıllık düzeyleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 25: Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 26: Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 27: Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 28: Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 29: Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 30: Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 31: Banka çalışanlarının duygusal bağıllık düzeyleri iş tatminlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 32: Banka çalışanlarının devam bağıllığı düzeyleri iş tatminlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 33: Banka çalışanlarının normatif bağıllık düzeyleri iş tatminlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 34: Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri etik iklim algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 35: Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri etik iklim algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 36: Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri etik iklim algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 37: Banka çalışanlarının etik iklim algıları iş tatminlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 38: Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri ile iş tatmini ilişkisinde etik iklimin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 39: Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri ile iş tatmini ilişkisinde etik iklimin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 40: Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri ile iş tatmini ilişkisinde etik iklimin aracılık etkisi vardır.

#### **5.1.7. Veri toplama yöntemi**

Araştırmanın verileri araştırma grubuna giren, veri toplama araçlarını almayı, doldurmayı kabul eden banka çalışanı bireylerden toplanmıştır. Veri toplama aşamasında kişisel bilgi formu, iş tatmini ölçeği, etik iklim ölçeği, normatif bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık ölçeği ve devam bağlılığı ölçeği çalışanlara dağıtılmıştır. Türkiye genelinde bulunan bankalarda gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin doldurulması 30 dakika sürmüştür olup, verilerin toplanması 4 ayda gerçekleşmiştir.

#### **5.1.8. Veri toplama araçları**

Örnek Araştırmada bankada çalışan personelin iş tatminlerini anlamada etik iklim, duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık düzeyini anlamak için ilgili veri



toplama amacı ile anket formu kullanılmıştır. Araştırma için gerekli veriler, elektronik ortamda ve yüz yüze (kişisel görüşme) anket yöntemiyle toplanmıştır. Yüz yüze anket yöntemi çok soru sorulmasına imkân vermesi, cevaplama oranının yüksek olması, uygulanması sırasında cevaplandırıcının anlayamadığı soruları sorarak daha doğru ve tutarlı bilgiler verilmesini sağlaması ve diğer yöntemlere göre daha esnek olması yönünden daha çok tercih edilmiştir.

### **5.1.9. Ölçekler**

Araştırmada kullanılan ölçekler aşağıda değinilmiştir.

#### **5.1.9.1 Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutları**

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık biçiminde, Allen ve Meyer'in geliştirdikleri üç alt boyuttan oluşmaktadır. Allen ve Meyer, 1991 yılında geliştirdikleri ölçeklerinde her bir boyut için sekiz madde belirlemişlerdir. 1997 yılında yeniden düzenledikleri ölçeklerinde, duygusal bağlılık için altı madde, devam bağlılığı için yedi madde, normatif bağlılık içinse altı madde yer almıştır (Allen ve Meyer, 1997: 118-119). İlgili ölçek, bu araştırmada her bir boyut için altı madde içerecek biçimde (Çırpan, 1999: 142-143) toplam on sekiz madde ile uygulanmıştır.

Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

#### **5.1.9.2 İş tatmini ölçeği**

İşletmelerde algılanan iş tatmini düzeyini belirlemek üzere Arnett (1999) ve Judge ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

### 5.1.9.3 Etik iklim ölçeği

İşletmelerdeki etik iklim algısını belirlemek üzere Luria ve Yagil tarafından kullanılan etik iklim ölçeğinin Türkçe geçerlemesi Çalışkan (2015) tarafından yapılmış olup, çalışmamızda da bu ölçeğin geçerlemesinden yararlanılmıştır.

Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

### 5.1.10. Verilerin analizi

Araştırmada elde edilen veriler IBM SPSS paket programı aracılığıyla istatistiki test ve analizler uygulanarak çözümlenmiştir. Ve çözümlenen veriler söz konusu istatistiksel test ve analizlerin bilimsel gerektirileri doğrultusunda değerlendirilerek raporlanmıştır. Araştırmada incelenen bağımlı değişken olan iş tatmininin bağımsız değişkenlere, cinsiyet, eğitim durumu, çalışılan kurum, çalışma süresi ve yaşa bağlı olarak değişimini ortaya çıkaracak bir desen içinde ele alınmıştır.

#### 5.1.10.1 İstatistiksel yöntemler

- Bağımsız örnekler t-testi

İki aritmetik ortalama arasındaki farkın manidarlığını test etmede kullanılan parametrik bir analizdir.

- Tek yönlü varyans analizi

İki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili önermeyi test etmek amacıyla kullanılan parametrik bir testtir.

- Regresyon analizi

Bir veya daha fazla değişkenin etkilediği bağımlı değişken ile arasındaki ilişkiyi açıklayan yöntemdir.

- Korelasyon analizi

İki değişken arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını, varsa bu ilişkinin yönünü ve şiddetinin ne olduğunu belirlemek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir.

- Sobel testi

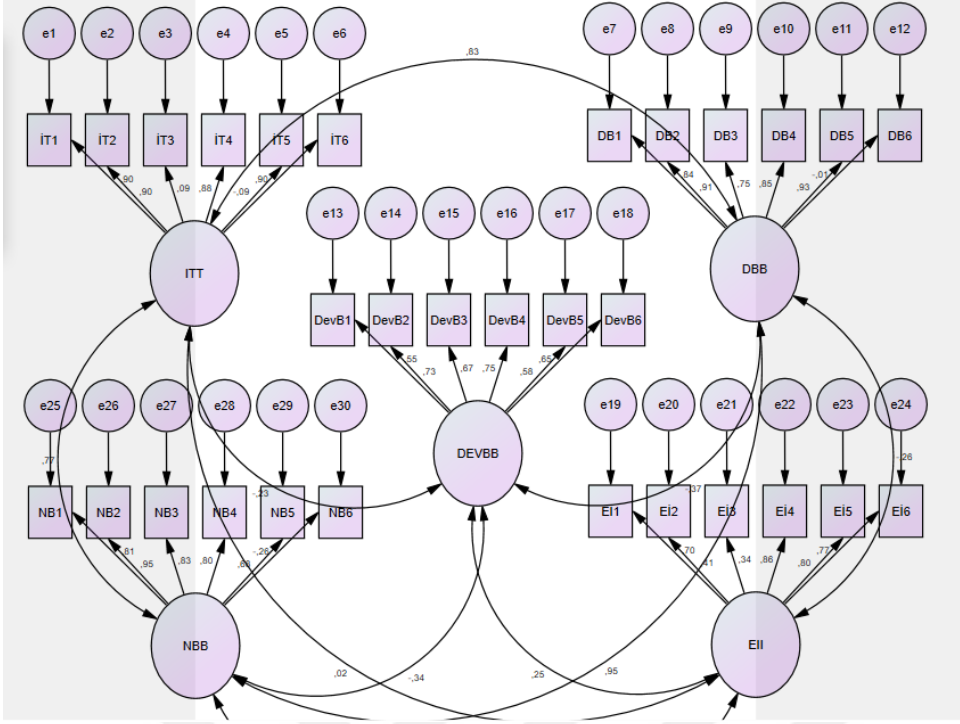
Aracı değişken aracılığıyla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin ortalama anlamlılığını test eder. Sobel'in ortalama metodu çok karmaşık modeller için kullanılabilir.

- Yapısal eşitlik modeli (YEM)

Bir veya birden fazla bağımsız değişken (sürekli veya farklı) ile bir veya birden fazla bağımlı değişken (sürekli veya farklı) arasındaki birtakım ilişkileri mümkün kılan istatistiksel tekniklerin bir grubudur.

#### **5.1.10.2 Verilerin düzenlenmesi**

Araştırmada kullanılan anket formuna ait ölçeklerin boyutlarının hesaplanma aşamasında, maddelerin boyutlara katkısının anlamlılığının araştırıldığı Doğrulayıcı Faktör Analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre ölçeklerin kapsamında olan bazı sorular homojenliği bozması ve katkısının anlamlı olmaması sebebiyle ankette dışlanmıştır. Analiz sonuçları Şekil 5.2'de sunulmuştur.



Şekil 5-2. İlk doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

İlk aşamada gerçekleştirilen DFA sonuçlarına göre boyutlara katkı sağlamadığı belirlenen maddeler bulunmaktadır.

DFA sonuçlarına göre model anlamlıdır. Fakat CFI değerlerinin 0, 90'a yakın olması beklenir. Faktör yüklerinin düşüklüğü ve güvenilirlik analizi sonucunda bazı soruların analizden çıkartılmasına karar verilmiştir.

- İş tatmini boyutu için;

İT3 ve İT5 soruları çıkarılmıştır. İç tutarlılık katsayısı 0, 750'den 0, 936'ya yükselmiştir.

- Duygusal bağlılık boyutu için;

DB6 sorusu çıkarılmıştır. İç tutarlılık katsayısı 0, 855'den 0, 927'ya yükselmiştir.

- Normatif bağlılık boyutu için;

NB6 sorusu çıkarılmıştır. İç tutarlılık katsayısı 0, 797'den 0, 906'ya yükselmiştir.

- Etik iklim boyutu için;

Eİ2 ve Eİ3 soruları çıkarılmıştır. İç tutarlılık katsayısı 0, 816'dan 0, 857'ye yükselmiştir.

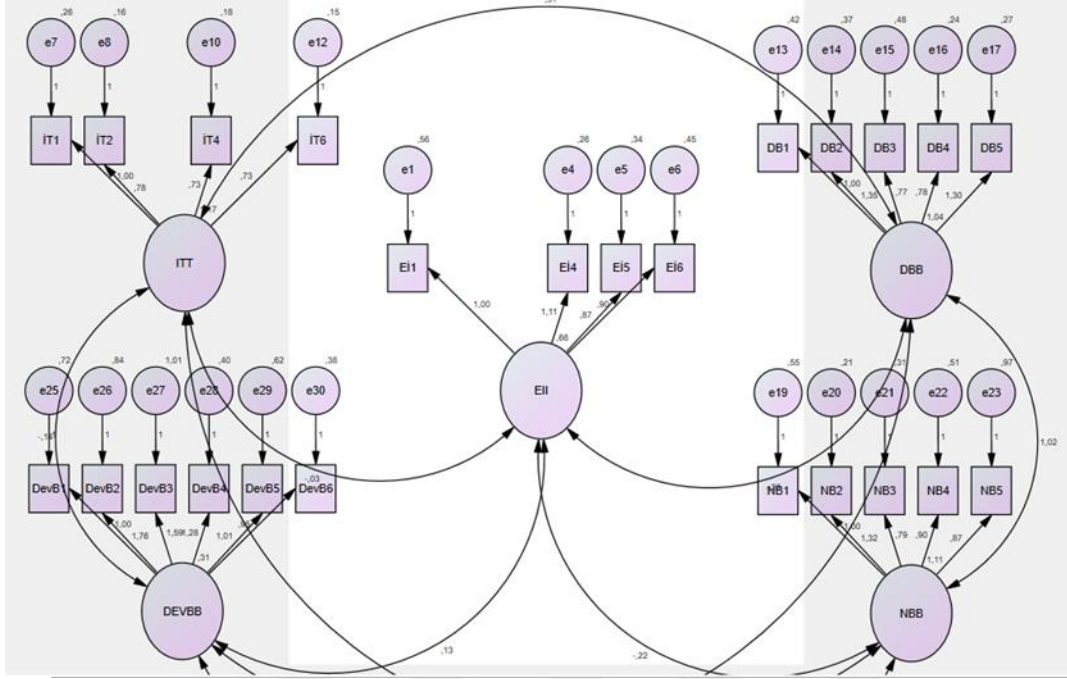
- Devam bağlılığı boyutu için;

Herhangi bir soru çıkartılmamıştır.

Çizelge 5.1. DFA faktör katkı değerleri ve güvenilirlik analizi sonuçları

	Estimate	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Eİ1 <--- EII	0, 7		0, 800
Eİ2 <--- EII	0, 34		0, 812
Eİ3 <--- EII	0, 31	0, 816	0, 833
Eİ4 <--- EII	0, 89		0, 749
Eİ5 <--- EII	0, 77		0, 761
Eİ6 <--- EII	0, 73		0, 755
İT1 <--- ITT	0, 95		0, 633
İT2 <--- ITT	0, 88		0, 662
İT3 <--- ITT	0, 18	0, 750	0, 783
İT4 <--- ITT	0, 87		0, 657
İT5 <--- ITT	0, 03		0, 830
İT6 <--- ITT	0, 86		0, 661
DB1 <--- DBB	0, 83		0, 803
DB2 <--- DBB	0, 92		0, 795
DB3 <--- DBB	0, 75	0, 855	0, 823
DB4 <--- DBB	0, 84		0, 799
DB5 <--- DBB	0, 94		0, 787
DB6 <--- DBB	-0, 1		0, 927
NB1 <--- NBB	0, 84		0, 737
NB2 <--- NBB	0, 97		0, 697
NB3 <--- NBB	0, 8	0, 797	0, 707
NB4 <--- NBB	0, 78		0, 728
NB5 <--- NBB	0, 65		0, 737
NB6 <--- NBB	-0, 34		0, 906
DevB1 <--- DEVBB	0, 4		0, 794
DevB2 <--- DEVBB	1, 05		0, 777
DevB3 <--- DEVBB	0, 51	0, 812	0, 782
DevB4 <--- DEVBB	0, 41		0, 766
DevB5 <--- DEVBB	0, 23		0, 782
DevB6 <--- DEVBB	0, 44		0, 792

İkinci aşamada gerçekleştirilen DFA sonuçlarına göre maddelerin boyutlara katkı sağladığı belirlenmiştir.



Şekil 5-3. İkinci doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Faktör yükleri 0, 7'den az olmaması hedeflenir. Devam bağlılığı için iki soru değerleri düşük görünmektedir. Fakat güvenilirlik analizi sonucunda göz önünde bulundurulduğunda bu değerler kabul edilebilirdir.

Değişkenler altlarındaki soruların ortalamaları alınarak hesaplanmıştır.

Çizelge 5.2. DFA faktör katkı değerleri ve güvenilirlik analizi sonuçları

	Estimate	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Eİ1 <--- EII	0,736	0,857	0,849
Eİ4 <--- EII	0,871		0,782
Eİ5 <--- EII	0,774		0,818
Eİ6 <--- EII	0,737		0,82
İT1 <--- ITT	0,905		0,93
İT2 <--- ITT	0,903		0,936
İT4 <--- ITT	0,883	0,92	
İT6 <--- ITT	0,9	0,913	
DB1 <--- DBB	0,843	0,911	
DB2 <--- DBB	0,914	0,903	
DB3 <--- DBB	0,75	0,927	
DB4 <--- DBB	0,852		0,913
DB5 <--- DBB	0,932		0,895
NB1 <--- NBB	0,817		0,908
NB2 <--- NBB	0,949		0,864
NB3 <--- NBB	0,829		0,906
NB4 <--- NBB	0,797	0,876	
NB5 <--- NBB	0,68	0,899	
DevB1 <--- DEVBB	0,551	0,794	
DevB2 <--- DEVBB	0,731	0,777	
DevB3 <--- DEVBB	0,664	0,812	
DevB4 <--- DEVBB	0,749		0,766
DevB5 <--- DEVBB	0,584		0,782
DevB6 <--- DEVBB	0,652		0,792

## 5.2. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın demografik bulguları , betimleyici bulguları, çıkarımsal bulguları ele alınmıştır.

### 5.2.1. Demografik bulgular

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özellikleri Çizelge 5.3'te verilmiştir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının %50'si 28-34 yaşında, %28'i 35 yaş ve üzeri ve %22'si 20-27 yaş arasındadır. Çalışanların %27'si 4-6 yıl arası, %21'i 1-3 yıl arası, %20'si ise 7-9 yıl arası süre ile çalışma deneyimine sahiptir.

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde, lisans mezunu olan kişilerin oranı %91 olup diğer katılımcılar yüksek lisans mezunları olduğu belirlenmiştir. Kişilerin %55'i erkek ve %45'i kadın çalışanlardan oluşmaktadır. %60'ı evli olan banka çalışanlarının %40'ı bekarıdır. Kişilerin %57'si özel bankalarda, %43'ü kamu bankalarında çalışmaktadır.

Çizelge 5.3. Demografik dağılım

		n	%
Yaş	20-27 yaş arası	81	22
	28-34 yaş arası	185	50
	35 yaş ve üzeri	105	28
Çalışma Süresi	1-3 yıl arası	77	21
	4-6 yıl arası	101	27
	7-9 yıl arası	74	20
	10-12 yıl arası	64	17
Eğitim Durumu	13 yıl ve üzeri	55	15
	Lisans	337	91
Cinsiyet	Yüksek Lisans	34	9
	Kadın	167	45
Medeni Durum	Erkek	204	55
	Bekar	148	40
Çalışılan Kurum	Evli	223	60
	Özel	213	57
	Kamu	158	43
	Toplam	371	100

### 5.2.2. Betimleyici bulgular

Bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler ile ilgili özet istatistikler aşağıdaki Çizelgelerde verilmiştir.

Çizelge 5.4. İş tatmini için özet istatistikler

	Ort.	SS.	Min.	Maks.
İş Tatmini	3,4	0,9	1,0	5,0
İşimden tatmin olduğumu hissediyorum	3,1	1,2	1,0	5,0
İşimden heyecan duyuyorum	3,4	,9	1,0	5,0
Bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum	3,6	,9	1,0	5,0
İşimde kendimi mutlu hissediyorum	3,5	,9	1,0	5,0

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük



Çizelge 5.4'te, 1 ile 5 arasında değişen ölçekler üzerinden iş tatmininin genel olarak orta olduğu (ort. =3, 4±0, 9), görülmektedir.

Çizelge 5.5. Duygusal bağlılık için özet istatistikler

	Ort.	SS.	Min.	Maks.
Duygusal Bağlılık	3, 1	1, 1	1, 0	5, 0
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım	3, 1	1, 2	1, 0	5, 0
Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	2, 9	1, 5	1, 0	5, 0
Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum	3, 6	1, 0	1, 0	5, 0
Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum	2, 8	, 9	1, 0	5, 0
Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum	2, 8	1, 4	1, 0	5, 0

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Çizelge 5.5'te, 1 ile 5 arasında değişen ölçekler üzerinden duygusal bağlılığın genel olarak orta olduğu (ort. =3, 1±1, 1), görülmektedir.

Çizelge 5.6. Devam bağlılığı için özet istatistikler

	Ort.	SS.	Min.	Maks.
Devam Bağlılığı	3, 6	0, 8	1, 0	5, 0
Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur	3, 0	1, 0	1, 0	5, 0
Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir	3, 7	1, 3	1, 0	5, 0
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum	4, 0	1, 3	1, 0	5, 0
Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir	3, 5	1, 0	1, 0	5, 0
Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum	3, 9	1, 0	1, 0	5, 0
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biride, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir	3, 5	, 8	1, 0	5, 0

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Çizelge 5.6'da, 1 ile 5 arasında değişen ölçekler üzerinden devam bağlılığın genel olarak yüksek olduğu (ort. =3, 6±0, 8), görülmektedir.

Çizelge 5.7. Normatif bağlılık için özet istatistikler

	Ort.	SS.	Min	Maks
Normatif Bağlılık	2, 7	1, 1	1, 0	5, 0
Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor	3, 3	1, 3	1, 0	5, 0
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	2, 8	1, 5	1, 0	5, 0
Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum	2, 9	1, 0	1, 0	5, 0
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum	2, 2	1, 2	1, 0	5, 0
Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim	2, 1	1, 3	1, 0	5, 0

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Çizelge 5.7’de, 1 ile 5 arasında değişen ölçekler üzerinden normatif bağlılığın genel olarak orta olduğu (ort. =2, 7±1, 1), görülmektedir.

Çizelge 5.8. Etik iklim için özet istatistikler

	Ort.	SS.	Min	Maks
Etik İklim	3, 6	0, 8	1, 0	5, 0
Yöneticimiz kurallara uyanı iyi çalışan olarak tanımlar	3, 9	1, 1	1, 0	5, 0
Yöneticimiz isteklerini ayrıntılandırır çünkü ahlaki davranacağımızdan emin olmak ister	3, 3	1, 0	1, 0	5, 0
Yöneticimiz dürüstlüğü konusunda şüphesi olduğu çalışana terfi ettirmeyecektir	3, 5	, 9	1, 0	5, 0
Yöneticimiz yalan söyleyen çalışana yalan küçük olsa bile kızar	3, 6	1, 0	1, 0	5, 0

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Çizelge 5.8’de, 1 ile 5 arasında değişen ölçekler üzerinden etik iklim değerlendirmesinin genel olarak yüksek olduğu (ort. =3, 6±0, 8), görülmektedir.

### 5.2.3. Çıkarımsal bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan banka çalışanlarının iş tatmini, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve etik iklim değerlendirmesi ortalamaları çeşitli değişkenler açısından karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

### 5.2.3.1 Banka çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin cinsiyete göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular

Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, cinsiyet açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin bağımsız örnekler t-testi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H1: Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.9. İş tatmininin cinsiyete göre değişimi

Ölçek Puanı	Cinsiyet	n	X	ss	t	p
İş Tatmini	Kadın	167	3,6	0,9	2,907	,004
	Erkek	204	3,3	0,9		

Çizelge 5.9'daki verilerden kişilerin iş tatmini düzeylerinde, cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu anlaşılmaktadır ( $p < 0,05$ ).

Buna göre kadın banka çalışanlarının, erkek banka çalışanlarına kıyasla iş tatmini daha yüksektir.

### 5.2.3.2 Banka çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin medeni duruma göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular

Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, medeni durum açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin bağımsız örnekler t-testi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H2: Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.10. İş tatmininin medeni duruma göre değişimi

Ölçek Puanı	Medeni Durum	n	X	ss	t	p
İş Tatmini	Bekar	148	3,2	0,9	-3,017	,003
	Evli	223	3,5	0,9		

Çizelge 5.10'daki verilerden kişilerin iş tatmini düzeylerinde, medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu anlaşılmaktadır ( $p < 0,05$ ).

Buna göre evli banka çalışanlarının, bekar banka çalışanlarına kıyasla iş tatmini daha yüksektir.

### 5.2.3.3 Banka çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin yaşa göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular

Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, yaş açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin tek yönlü varyans analizi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H3: Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.11. İş tatmininin yaşa göre değişimi

Ölçek Puanı	Yaş	n	X	ss	F	p
İş Tatmini	20-27 yaş arası	81	3,3	0,9	0,428	0,652
	28-34 yaş arası	185	3,4	0,9		
	35 yaş ve üzeri	105	3,4	0,9		

Çizelge 5.11'deki verilerden kişilerin iş tatmini düzeylerinde, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ).

#### **5.2.3.4 Banka çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin eğitim durumuna göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular**

Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, eğitim durumu açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin bağımsız örnekler t-testi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H4: Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.12. İş tatmininin eğitim durumuna göre değişimi

Ölçek Puanı	Eğitim Durumu	n	X	ss	t	p
İş Tatmini	Lisans	337	3,4	0,9	0,478	,633
	Yüksek Lisans	34	3,3	0,9		

Çizelge 5.12'deki verilerden kişilerin iş tatmini düzeylerinde, eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ).

#### **5.2.3.5 Banka çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin çalışma süresine göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular**

Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, çalışma süresi açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin tek yönlü varyans analizi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H5: Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.13. İş tatmininin çalışma süresine göre değişimi

Ölçek Puanı	Çalışma Süresi	n	X	ss	F	p
İş Tatmini	1-3 yıl arası	77	3,3	0,9	1,394	0,235
	4-6 yıl arası	101	3,4	0,9		
	7-9 yıl arası	74	3,6	0,9		
	10-12 yıl arası	64	3,5	0,9		
	13 yıl ve üzeri	55	3,3	0,9		

Çizelge 5.13'teki verilerden kişilerin iş tatmini düzeylerinde, çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ).

#### 5.2.3.6 Banka çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin çalışılan kuruma göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular

Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, çalışılan kurum açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin bağımsız örnekler t-testi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H6: Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.14. İş tatmininin çalışılan kuruma göre değişimi

Ölçek Puanı	Çalışılan Kurum	n	X	ss	t	p
İş Tatmini	Özel	213	3,0	0,8	-13,640	,000
	Kamu	158	4,0	0,7		

Çizelge 5.14'teki verilerden kişilerin iş tatmini düzeylerinde, çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu anlaşılmaktadır ( $p < 0, 05$ ).

Buna göre kamu bankalarında çalışan kişilerin, özel bankalarda çalışanlara kıyasla iş tatmini daha yüksektir.

### 5.2.3.7 Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular

Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, cinsiyet açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin bağımsız örnekler t-testi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H7: Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.15. Duygusal bağlılığın cinsiyete göre değişimi

Ölçek Puanı	Cinsiyet	n	X	ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	167	3, 3	1, 1	3, 181	, 002
	Erkek	204	2, 9	1, 1		

Çizelge 5.15'teki verilerden kişilerin duygusal bağlılık düzeylerinde, cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu anlaşılmaktadır ( $p < 0, 05$ ).

Buna göre kadın banka çalışanlarının, erkek banka çalışanlarına kıyasla duygusal bağlılığı daha yüksektir.

### 5.2.3.8 Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeylerinin medeni duruma göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular

Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, medeni durum açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin bağımsız örnekler t-testi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H8: Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.16. Duygusal bağlılığın medeni duruma göre değişimi

Ölçek Puanı	Medeni Durum	n	X	ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Bekar	148	2,8	1,1	-3,290	,001
	Evli	223	3,2	1,1		

Çizelge 5.16'daki verilerden kişilerin duygusal bağlılık düzeylerinde, medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu anlaşılmaktadır ( $p < 0,05$ ).

Buna göre evli banka çalışanlarının, bekar banka çalışanlarına kıyasla duygusal bağlılığı daha yüksektir.

### 5.2.3.9 Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeylerinin yaşa göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular

Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, yaş açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin tek yönlü varyans analizi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H9: Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.



H0: Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.17. Duygusal bağlılığın yaşa göre değişimi

Ölçek Puanı	Yaş	n	X	ss	F	p
Duygusal Bağlılık	20-27 yaş arası	81	3,0	1,1	1,381	0,253
	28-34 yaş arası	185	3,2	1,1		
	35 yaş ve üzeri	105	3,0	1,1		

Çizelge 5.17'deki verilerden kişilerin duygusal bağlılık düzeylerinde, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ).

### 5.2.3.10 Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeylerinin eğitim durumuna göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular

Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, eğitim durumu açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin bağımsız örnekler t-testi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H10: Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.18. Duygusal bağlılığın eğitim durumuna göre değişimi

Ölçek Puanı	Eğitim Durumu	n	X	ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Lisans	337	3,1	1,1	0,442	,659
	Yüksek Lisans	34	3,0	1,0		

Çizelge 5.18'deki verilerden kişilerin duygusal bağlılık düzeylerinde, eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ).

### 5.2.3.11 Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeylerinin çalışma süresine göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular

Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, çalışma süresi açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin tek yönlü varyans analizi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H11: Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.19. Duygusal bağlılığın çalışma süresine göre değişimi

Ölçek Puanı	Çalışma Süresi	n	X	ss	F	p
Duygusal Bağlılık	1-3 yıl arası	77	3,0	1,1	1,372	0,243
	4-6 yıl arası	101	3,2	1,0		
	7-9 yıl arası	74	3,1	1,2		
	10-12 yıl arası	64	3,1	1,1		
	13 yıl ve üzeri	55	2,8	1,1		

Çizelge 5.19'daki verilerden kişilerin duygusal bağlılık düzeylerinde, çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ).

### 5.2.3.12 Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeylerinin çalışılan kuruma göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular

Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, çalışılan kurum açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin bağımsız örnekler t-testi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H12: Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.20. Duygusal bağlılığın çalışılan kuruma göre değişimi

Ölçek Puanı	Çalışılan Kurum	n	X	ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Özel	213	2,5	0,9	-13,367	,000
	Kamu	158	3,8	0,8		

Çizelge 5.20'deki verilerden kişilerin duygusal bağlılık düzeylerinde, çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu anlaşılmaktadır ( $p < 0,05$ ).

Buna göre kamu bankalarında çalışan kişilerin, özel bankalarda çalışanlara kıyasla duygusal bağlılığı daha yüksektir.

### 5.2.3.13 Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeylerinin cinsiyete göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular

Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, cinsiyet açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin bağımsız örnekler t-testi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H13: Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.21. Devam bağlılığının cinsiyete göre değişimi

Ölçek Puanı	Cinsiyet	n	X	ss	t	p
Devam Bağlılığı	Kadın	167	3,7	0,8	1,382	,168
	Erkek	204	3,6	0,8		

Çizelge 5.21'deki verilerden kişilerin devam bağlılığı düzeylerinde, cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ).

#### **5.2.3.14 Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeylerinin medeni duruma göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular**

Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, medeni durum açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin bağımsız örnekler t-testi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H14: Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.22. Devam bağlılığının medeni duruma göre değişimi

Ölçek Puanı	Medeni Durum	n	X	ss	t	p
Devam Bağlılığı	Bekar	148	3,8	0,7	4,009	,000
	Evli	223	3,5	0,8		

Çizelge 5.22'deki verilerden kişilerin devam bağlılığı düzeylerinde, medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu anlaşılmaktadır ( $p < 0,05$ ).

Buna göre bekar banka çalışanlarının, evli banka çalışanlarına kıyasla devam bağlılığı daha yüksektir.

#### **5.2.3.15 Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeylerinin yaşa göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular**

Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, yaş açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin tek yönlü varyans analizi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H15: Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.23. Devam bağlılığının yaşa göre değişimi

Ölçek Puanı	Yaş	n	X	ss	F	p	Fark
Devam Bağlılığı	20-27 yaş arası	81	3,7	0,8	3,068	0,048	35 yaş ve üzeri > 28-34 yaş arası
	28-34 yaş arası	185	3,5	0,8			
	35 yaş ve üzeri	105	3,7	0,7			

Çizelge 5.23'teki verilerden kişilerin devam bağlılığı düzeylerinde, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu anlaşılmaktadır ( $p < 0,05$ ).

Buna göre 35 yaş ve üzeri kişilerin, 28-34 yaş arası kişilere kıyasla devam bağlılığı daha yüksektir.

#### **5.2.3.16 Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeylerinin eğitim durumuna göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular**

Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, eğitim durumu açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin bağımsız örnekler t-testi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H16: Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.24. Devam bağlılığının eğitim durumuna göre değişimi

Ölçek Puanı	Eğitim Durumu	n	X	ss	t	p
Devam Bağlılığı	Lisans	337	3,6	0,8	-0,043	,966
	Yüksek Lisans	34	3,6	0,9		

Çizelge 5.24'teki verilerden kişilerin devam bağlılığı düzeylerinde, eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ).

### 5.2.3.17 Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeylerinin çalışma süresine göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular

Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, çalışma süresi açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin tek yönlü varyans analizi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H17: Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.25. Devam bağlılığının çalışma süresine göre değişimi

Ölçek Puanı	Çalışma Süresi	n	X	ss	F	p
Devam Bağlılığı	1-3 yıl arası	77	3,6	0,8	1,416	0,228
	4-6 yıl arası	101	3,5	0,8		
	7-9 yıl arası	74	3,7	0,8		
	10-12 yıl arası	64	3,6	0,7		
	13 yıl ve üzeri	55	3,7	0,7		

Çizelge 5.25'teki verilerden kişilerin devam bağlılığı düzeylerinde, çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ).

### 5.2.3.18 Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeylerinin çalışılan kuruma göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular

Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, çalışılan kurum açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin bağımsız örnekler t-testi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H18: Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.26. Devam bağlılığının çalışılan kuruma göre değişimi

Ölçek Puanı	Çalışılan Kurum	n	X	ss	t	p
Devam Bağlılığı	Özel	213	3, 8	0, 7	6, 700	, 000
	Kamu	158	3, 3	0, 8		

Çizelge 5.26'daki verilerden kişilerin devam bağlılığı düzeylerinde, çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu anlaşılmaktadır ( $p < 0, 05$ ).

Buna göre özel bankalarda çalışan kişilerin, kamu bankalarında çalışanlara kıyasla devam bağlılığı daha yüksektir.

### 5.2.3.19 Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular

Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, cinsiyet açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin bağımsız örnekler t-testi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H19: Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.27. Normatif bağlılığın cinsiyete göre değişimi

Ölçek Puanı	Cinsiyet	n	X	ss	t	p
Normatif Bağlılık	Kadın	167	2,8	1,1	2,834	,005
	Erkek	204	2,5	1,1		

Çizelge 5.27'deki verilerden kişilerin normatif bağlılık düzeylerinde, cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu anlaşılmaktadır ( $p < 0,05$ ).

Buna göre kadın banka çalışanlarının, erkek banka çalışanlarına kıyasla normatif bağlılığı daha yüksektir.

#### 5.2.3.20 Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeylerinin medeni duruma göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular

Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, medeni durum açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin bağımsız örnekler t-testi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H20: Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.28. Normatif bağlılığın medeni duruma göre değişimi

Ölçek Puanı	Medeni Durum	n	X	ss	t	p
Normatif Bağlılık	Bekar	148	2,4	1,1	-3,699	,000
	Evli	223	2,8	1,1		



Çizelge 5.28'deki verilerden kişilerin normatif bağlılık düzeylerinde, medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu anlaşılmaktadır ( $p < 0,05$ ).

Buna göre evli banka çalışanlarının, bekar banka çalışanlarına kıyasla normatif bağlılığı daha yüksektir.

#### **5.2.3.21 Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeylerinin yaşa göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular**

Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, yaş açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin tek yönlü varyans analizi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H21: Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.29. Normatif bağlılığın yaşa göre değişimi

Ölçek Puanı	Yaş	n	X	ss	F	p
Normatif Bağlılık	20-27 yaş arası	81	2,5	1,0	1,346	0,262
	28-34 yaş arası	185	2,8	1,0		
	35 yaş ve üzeri	105	2,6	1,2		

Çizelge 5.29'daki verilerden kişilerin normatif bağlılık düzeylerinde, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ).

#### **5.2.3.22 Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeylerinin eğitim durumuna göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular**

Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, eğitim durumu açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin bağımsız örnekler t-testi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H22: Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.30. Normatif bağlılığın eğitim durumuna göre değişimi

Ölçek Puanı	Eğitim Durumu	n	X	ss	t	p
Normatif Bağlılık	Lisans	337	2,7	1,1	-0,421	,674
	Yüksek Lisans	34	2,7	1,0		

Çizelge 5.30'daki verilerden kişilerin normatif bağlılık düzeylerinde, eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ).

### 5.2.3.23 Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeylerinin çalışma süresine göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular

Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, çalışma süresi açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin tek yönlü varyans analizi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H23: Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.31. Normatif bağlılığın çalışma süresine göre değişimi

Ölçek Puanı	Çalışma Süresi	n	X	ss	F	p
Normatif Bağlılık	1-3 yıl arası	77	2,5	1,0	1,259	0,286
	4-6 yıl arası	101	2,8	1,0		
	7-9 yıl arası	74	2,7	1,1		
	10-12 yıl arası	64	2,7	1,1		
	13 yıl ve üzeri	55	2,5	1,2		

Çizelge 5.31'deki verilerden kişilerin normatif bağlılık düzeylerinde, çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ).

#### 5.2.3.24 Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeylerinin çalışılan kuruma göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular

Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, çalışılan kurum açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin bağımsız örnekler t-testi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H24: Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.32. Normatif bağlılığın çalışılan kuruma göre değişimi

Ölçek Puanı	Çalışılan Kurum	n	X	ss	t	p
Normatif Bağlılık	Özel	213	2,2	1,0	-11,134	,000
	Kamu	158	3,3	0,8		

Çizelge 5.32'deki verilerden kişilerin normatif bağlılık düzeylerinde, çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu anlaşılmaktadır ( $p < 0,05$ ).

Buna göre kamu bankalarında çalışan kişilerin, özel bankalarda çalışanlara kıyasla normatif bağlılığı daha yüksektir.

### **5.2.3.25 Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmelerinin, cinsiyete göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular**

Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, cinsiyet açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin bağımsız örnekler t-testi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H25: Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.33. Etik iklim değerlendirmesinin cinsiyete göre değişimi

Ölçek Puanı	Cinsiyet	n	X	ss	t	p
Etik İklim	Kadın	167	3, 5	0, 8	-0, 260	, 795
	Erkek	204	3, 6	0, 9		

Çizelge 5.33'teki verilerden kişilerin etik iklim değerlendirmelerinde, cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ( $p > 0, 05$ ).

### **5.2.3.26 Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmelerinin, medeni duruma göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular**

Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, medeni durum açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin bağımsız örnekler t-testi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H26: Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.34. Etik iklim değerlendirmesinin medeni duruma göre değişimi

Ölçek Puanı	Medeni Durum	n	X	ss	t	p
Etik İklim	Bekar	148	3,6	0,9	0,551	,582
	Evli	223	3,5	0,8		

Çizelge 5.34'teki verilerden kişilerin etik iklim değerlendirmelerinde, medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ).

### 5.2.3.27 Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmelerinin, yaşa göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular

Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, yaş açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin tek yönlü varyans analizi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H27: Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.35. Etik iklim değerlendirmesinin yaşa göre değişimi

Ölçek Puanı	Yaş	n	X	ss	F	p	Fark
Etik İklim	20-27 yaş arası	81	3,4	1,0	7,384	0,001	35 yaş ve üzeri > 20-27 yaş arası
	28-34 yaş arası	185	3,5	0,8			35 yaş ve üzeri > 28-34 yaş arası
	35 yaş ve üzeri	105	3,8	0,7			

Çizelge 5.35'teki verilerden kişilerin etik iklim değerlendirmelerinde, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu anlaşılmaktadır ( $p < 0,05$ ).

Buna göre 35 yaş ve üzeri kişilerin, 20-27 yaş arası ve 28-34 yaş arası kişilere kıyasla etik iklim değerlendirmesi daha yüksektir. (Olumludur da denilebilir)

### 5.2.3.28 Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmelerinin, eğitim durumuna göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular

Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, eğitim durumu açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin bağımsız örnekler t-testi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H28: Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.36. Etik iklim değerlendirmesinin eğitim durumuna göre değişimi

Ölçek Puanı	Eğitim Durumu	n	X	ss	t	p
Etik İklim	Lisans	337	3,5	0,8	-1,356	,176
	Yüksek Lisans	34	3,7	0,8		

Çizelge 5.36'daki verilerden kişilerin etik iklim değerlendirmelerinde, eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ).

### 5.2.3.29 Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmelerinin, çalışma süresine göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular

Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, çalışma süresi açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin tek yönlü varyans analizi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H29: Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.37. Etik iklim değerlendirmesinin çalışma süresine göre değişimi

Ölçek Puanı	Çalışma Süresi	n	X	ss	F	p	Fark
Etik İklim	1-3 yıl arası	77	3,3	1,0	4,037	0,003	13 yıl ve üzeri > 1-3 yıl arası
	4-6 yıl arası	101	3,5	0,8			
	7-9 yıl arası	74	3,6	0,8			
	10-12 yıl arası	64	3,6	0,8			
	13 yıl ve üzeri	55	3,8	0,7			

Çizelge 5.37'deki verilerden kişilerin etik iklim değerlendirmelerinde, çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu anlaşılmaktadır ( $p < 0,05$ ).

Buna göre 13 yıl ve üzeri çalışan kişilerin, 1-3 yıl arası çalışanlara kıyasla etik iklim değerlendirmesi daha yüksektir. (Olumludur da denilebilir)

### 5.2.3.30 Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmelerinin, çalışılan kuruma göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular

Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, çalışılan kurum açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgu, hipotez ve hipoteze ilişkin bağımsız örnekler t-testi sonucunun yorumu aşağıda sunulmuştur.

H30: Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0: Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.38. Etik iklim değerlendirmesinin çalışılan kuruma göre değişimi

Ölçek Puanı	Çalışılan Kurum	n	X	ss	t	p
Etik İklim	Özel	213	3,7	0,9	4,888	,000
	Kamu	158	3,3	0,8		

Çizelge 5.38'deki verilerden kişilerin etik iklim değerlendirmelerinde, çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu anlaşılmaktadır ( $p < 0,05$ ).

Buna göre özel bankalarda çalışan kişilerin, kamu bankalarında çalışanlara kıyasla etik iklim değerlendirmesi daha yüksektir. (olumludur da denilebilir)

#### 5.2.4. İş tatmini, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve etik iklim değerlendirmesi arasındaki ilişkinin incelenmesi

Araştırmanın bu bölümünde 'Banka çalışanlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve etik iklim değerlendirmesi iş tatminini ne ölçüde yordamaktadır?' sorusuna cevap aranmıştır. Belirtilen değişkenlerin banka çalışanlarının iş tatminini yordayıp yordamadığını incelemek için Hiyerarşik Regresyon istatistiksel yöntemine geçmeden önce değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır.

Çizelge 5.39. İş tatmini, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve etik iklim değerlendirmesi arasındaki ilişki

	İş Tatmini	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Etik İklim
İş Tatmini	r 1	,827**	-,212**	,722**	-,026
	p	,000	,000	,000	,618
Duygusal Bağlılık	r	1	-,294**	,858**	-,275**
	p		,000	,000	,000
Devam Bağlılığı	r		1	-,269**	,223**
	p			,000	,000
Normatif Bağlılık	r			1	-,162**
	p				,002
Etik İklim	r				1
	p				



İş tatmini ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla pearson korelasyon analizi uygulanmış olup bulgulara göre;

- Banka çalışanların, iş tatmini ile duygusal bağlılık düzeyi arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ( $r=,827, p<0,01$ ).
- Banka çalışanların, iş tatmini ile devam bağlılığı düzeyi arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır ( $r=-,212, p<0,01$ ).
- Banka çalışanların, iş tatmini ile normatif bağlılık düzeyi arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ( $r=,722, p<0,01$ ).
- Banka çalışanların, iş tatmini ile etik iklim değerlendirmesi arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).
- Banka çalışanların, duygusal bağlılığı ile devam bağlılığı düzeyi arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır ( $r=-,294, p<0,01$ ).
- Banka çalışanların, duygusal bağlılığı ile normatif bağlılık düzeyi arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ( $r=,858, p<0,01$ ).
- Banka çalışanların, duygusal bağlılığı ile etik iklim değerlendirmesi arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır ( $r=-,275, p<0,01$ ).
- Banka çalışanların, devam bağlılığı ile normatif bağlılık düzeyi arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır ( $r=-,269, p<0,01$ ).
- Banka çalışanların, devam bağlılığı ile etik iklim değerlendirmesi arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır ( $r=,223, p<0,01$ ).

- Banka çalışanların, normatif bağlılığı ile etik iklim değerlendirmesi arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır ( $r=-,162, p<0,01$ ).

### 5.2.5. Regresyon analizi değerlendirmeleri

Bu bölümde bağımsız değişkenlerin her birinin bağımlı değişken olan iş tatmini ve aracı değişken olan etik iklim değerlendirmesi üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla değişkenlere basit doğrusal regresyon ve analizi; aracı değişken olan etik iklim değerlendirmesinin iş tatmini üzerindeki aracılık etkisi ise hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

#### 5.2.5.1 Duygusal bağlılığın etik iklim değerlendirmesi ve iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi

Çizelge 5.40. Duygusal bağlılık ve iş tatmini için doğrusal regresyon analizi sonuçları

Model	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	AR <sup>2</sup>	F	t	p	Beta
1.	Sabit	0,827	0,683	0,682	796,3053	16,65	0,00	
	Duygusal Bağlılık					28,22	0,00	0,827
Enter Yöntemi, Bağımlı Değişken: İş Tatmini								

Çizelge 5.40'da verilen F istatistiğine göre regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ( $p=0,000$ ). Modelin açıklayıcı gücü ( $R^2$ ) dikkate alındığında, iş tatminindeki değişimin %68'inin duygusal bağlılık ile açıklandığı gözlenmektedir.

Sonuç olarak, ilişkisel duygusal bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisinin olduğu regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir ( $R=,827, F(2, 19)=796,305, p=0,000$ ). Ortaya çıkan modelde açıklanan varyans oranı oldukça yüksektir ( $R^2=68\%$ ).

Çizelge 5.41. Duygusal bağlılık ve etik iklim değerlendirmesi için doğrusal regresyon analizi sonuçları

Model	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	AR <sup>2</sup>	F	t	p	Beta
1.	Sabit	0,275	0,076	0,073	30,1944	33,31	0,00	
	Duygusal Bağlılık					-5,49	0,00	-0,27502
Enter Yöntemi, Bağımlı Değişken: Etik İklim								

Çizelge 5.41’de verilen F istatistiğine göre regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (p=0,000). Modelin açıklayıcı gücü (R<sup>2</sup>) dikkate alındığında, etik iklim değerlendirmesindeki değişimin %0,7’sinin duygusal bağlılık ile açıklandığı gözlenmektedir.

Sonuç olarak, ilişkisel duygusal bağlılığın etik iklim değerlendirmesi üzerindeki etkisinin olduğu regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir (R= .275, F(2, 19)= 30,194 p= 0,000).

### 5.2.5.2 Devam bağlılığının etik iklim değerlendirmesi ve iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi

Çizelge 5.42. Devam bağlılığı ve iş tatmini için doğrusal regresyon analizi sonuçları

Model	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	AR <sup>2</sup>	F	t	p	Beta
1.	Sabit	0,212	0,045	0,042	17,327	19,82	0,00	
	Devam Bağlılığı					-4,16	0,00	-0,2118
Enter Yöntemi, Bağımlı Değişken: İş Tatmini								

Çizelge 5.42’de verilen F istatistiğine göre regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (p=0,000). Modelin açıklayıcı gücü (R<sup>2</sup>) dikkate alındığında, iş tatminindeki değişimin %0,4’ünün devam bağlılığı ile açıklandığı gözlenmektedir.

Sonuç olarak, ilişkisel devam bağlılığının iş tatmini üzerindeki etkisinin olduğu regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir ( $R = .212$ ,  $F(2, 19) = 17,327$   $p = 0,000$ ).

Çizelge 5.43. Devam bağlılığı ve etik iklim değerlendirmesi için doğrusal regresyon analizi sonuçları

Model	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	AR <sup>2</sup>	F	t	p	Beta
1.	Sabit	0,223	0,050	0,047	19,297	13,27	0,00	
	Devam Bağlılığı					4,39	0,00	0,223
Enter Yöntemi, Bağımlı Değişken: Etik İklim								

Çizelge 5.43'te verilen F istatistiğine göre regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ( $p = 0,000$ ). Modelin açıklayıcı gücü (R<sup>2</sup>) dikkate alındığında, etik iklim değerlendirmesindeki değişimin %0,5'inin devam bağlılığı ile açıklandığı gözlenmektedir.

Sonuç olarak, ilişkisel devam bağlılığının etik iklim değerlendirmesi üzerindeki etkisinin olduğu regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir ( $R = .223$ ,  $F(2, 19) = 19,297$   $p = 0,000$ ).

### 5.2.5.3 Normatif bağlılığın etik iklim değerlendirmesi ve iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi

Çizelge 5.44. Normatif bağlılık ve iş tatmini için doğrusal regresyon analizi sonuçları

Model	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	AR <sup>2</sup>	F	t	p	Beta
1.	Sabit	0,722	0,522	0,520	402,595	20,70	0,00	
	Normatif Bağlılık					20,06	0,00	0,722
Enter Yöntemi, Bağımlı Değişken: İş Tatmini								

Çizelge 5.44'te verilen F istatistiğine göre regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (p=0, 000). Modelin açıklayıcı gücü (R<sup>2</sup>) dikkate alındığında, iş tatminindeki değişimin %52'sinin normatif bağlılık ile açıklandığı gözlenmektedir.

Sonuç olarak, ilişkisel normatif bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisinin olduğu regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir (R= . 722, F(2, 19)= 402, 595 p= 0, 000).

Çizelge 5.45. Normatif bağlılık ve etik iklim değerlendirme için doğrusal regresyon analizi sonuçları

Model	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	AR <sup>2</sup>	F	t	p	Beta
1.	Sabit	0,162	0,026	0,024	9,980	33,55	0,000	
	Normatif Bağlılık					-3,16	0,002	-0,162
Enter Yöntemi, Bağımlı Değişken: Etik İklim								

Çizelge 5.45'te verilen F istatistiğine göre regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (p=0, 002). Modelin açıklayıcı gücü (R<sup>2</sup>) dikkate alındığında, etik iklim değerlendirmesindeki değişimin %02'sinin normatif bağlılık ile açıklandığı gözlenmektedir.

Sonuç olarak, ilişkisel normatif bağlılığın etik iklim değerlendirme üzerindeki etkisinin olduğu regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir (R= . 162, F(2, 19)= 9,98 p= 0, 002).

#### 5.2.5.4 Etik iklim değerlendirmesinin iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi

Çizelge 5.46. İş tatmini ve etik iklim değerlendirme için doğrusal regresyon analizi sonuçları

Model	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	AR <sup>2</sup>	F	t	p	Beta
1.	Sabit	0,026	0,001	-0,002	0,249	17,29	0,000	
	Etik İklim					-0,50	0,618	-0,026
Enter Yöntemi, Bağımlı Değişken: İş Tatmini								

Çizelge 5.46’da verilen F istatistiğine göre regresyon modeli anlamlı bulunmamıştır (p=0, 618).

Sonuç olarak, ilişkisel etik iklimin iş tatmini üzerindeki etkisinin olduğu regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bir model değildir (R= . 026, F(2, 19)= 0, 249 p= 0, 618).

### 5.2.6. İlişkisel model

Çalışmada iş tatminini yordayan değişkenler ve etik iklimin aracılık rolü hiyerarşik regresyon analizi ile sınanmıştır. Bu analizin sonuçları Çizelge 5.47 ’de yer almaktadır. Analizin bağımlı değişkeni, iş tatmini, bağımsız değişkenleri ise, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Etik iklim değerlendirmesi aracı değişken olarak kullanılmıştır. Analizde hiyerarşik regresyon yöntemi kullanılmış ve değişkenlerin analize sokulmasında “enter” yöntemi kullanılmıştır.

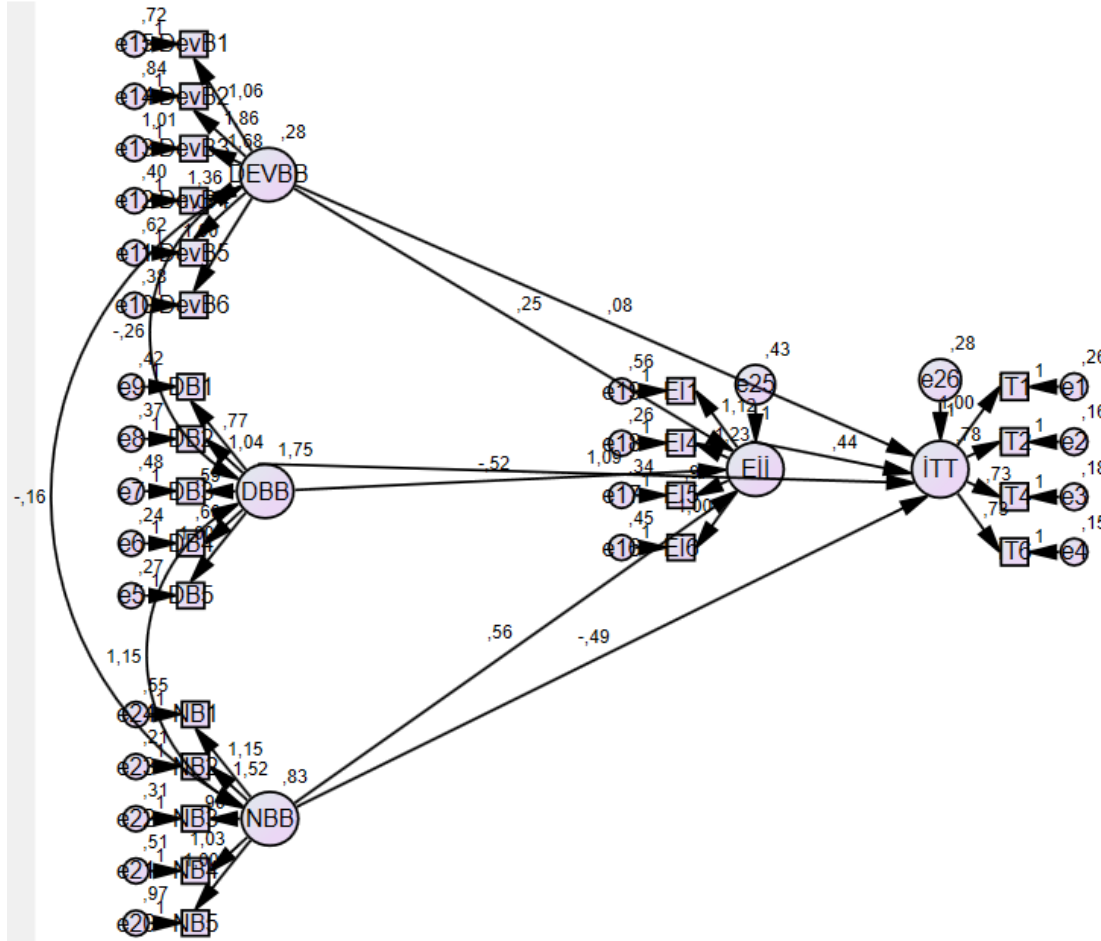
Çizelge 5.47. İlişkisel model

Bağımlı Değişken	İş Tatmini					
	Model 1			Model 2		
Enter Yöntemi	Beta	t	p	Beta	t	p
Bağımsız Değişkenler						
Sabit		6, 683	0, 000		6, 683	0, 000
Duygusal Bağlılık	0, 792	13, 789	0, 000	0, 895	16, 202	0, 000
Devam Bağlılığı	0, 036	1, 160	0, 247	0, 000	0, 015	0, 988
Normatif Bağlılık	0, 053	0, 933	0, 351	-0, 010	-0, 183	0, 855
Aracı Değişken						
Etik İklim				0, 219	7, 511	0, 000
F	266, 255			243, 952		
p	0, 000			0, 000		
R2	0, 69			0, 73		
Düzeltilmiş R2	0, 68			0, 72		

Bu bölümde araştırmanın hipotezleri test edilecektir. Bu maksatla, hipotezlerin test edilmesinde bağımsız ve aracı değişkenlerle yol analizi kullanılmıştır. Yol analizi yapısal eşitlik modelinin (YEM)’nin özel bir türüdür. YEM faktörlerin çoklu regresyon analizini içeren soruların cevaplandırılmasını sağlar. Yol diyagramları, yapısal eşitlik modelinin temelini oluşturur. Diyagramlar, değişkenler arasındaki ilişkiler grubunu görsel olarak

sunulmasını sağladıkları ve analiz için gerekli eşitliklere doğrudan çevrilebildikleri için araştırmanın fikirlerinin aydınlatılmasında yardımcıdır (Tabachnick ve Fidell, 2007: 678).

Araştırma modelinin geçerlilik ve anlamlılığının sınanması amacıyla gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli sonuçları Şekil 5-4 ve Çizelge 5.48 'de verilmiştir.



Şekil 5-4. Yapısal eşitlik modeli sonuçları

Çizelge 5.48. Model istatistikleri

	Etik İklim (p)	İş Tatmini (p)	SEM	p (tek kuyruklu)
Normatif Bağlılık	0, 010	0, 030	Ki-Kare	3657, 520
Devam Bağlılığı	0, 006	0, 359	df	242
Duygusal Bağlılık	0, 000	0, 000	p	0, 000

Test istatistiğine göre kurulan model anlamlı bulunmuştur (p=0, 000).

Modele göre normatif bağlılığın, devam bağlılığının ve duygusal bağlılığın etik iklim üzerindeki etkisi ve etik iklimin aracılık etkisi anlamlı bulunmuştur. Doğrusal etki

incelendiğinde ise normatif bağlılık ve duygusal bağlılığın iş tatmini ile olan ilişkisi anlamlı iken, devam bağlılığı için anlamlı değildir.

Değişkenler arasında aracılık etkisinin incelenmesi amacıyla Sobel Testi (çift kuyruklu) uygulanmıştır. Aracı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmasının kıstası p değerinin 0.05'den az olmasıdır.

Çizelge 5.49. Sobel testi sonuçları

Sobel Testi	Sobel Değeri	p (çift kuyruklu)	p (tek kuyruklu)
Normatif Bağlılık	2,395204	0,017	0,008
Devam Bağlılığı	2,518059	0,012	0,006
Duygusal Bağlılık	-3,007072	0,003	0,001

Çizelge 5.49'da gösterildiği gibi etik iklimin, normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılığı ile iş tatmini arasındaki aracılık etkisi incelenmiştir. Etik iklim, normatif bağlılık ve iş tatmini, devam bağlılığı ve iş tatmini ile duygusal bağlılık ve iş tatmini arasındaki aracılık etkisi kurallarını sağlamaktadır. Aracılık etkisinin doğrulanması amacıyla Sobel testi yapılmıştır.

Etik iklimin normatif bağlılık ve iş tatmini arasındaki aracılık etkisi için elde edilen sobel istatistik değeri 2,395 ve anlamlı ( $p < 0,05$ ) olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, normatif bağlılık ve iş tatmini arasında etik iklimin tam aracı olduğu doğrulanmıştır.

Etik iklimin devam bağlılığı ve iş tatmini arasındaki aracılık etkisi için elde edilen sobel istatistik değeri 2,518 ve anlamlı ( $p < 0,05$ ) olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, devam bağlılığı ve iş tatmini arasında etik iklimin tam aracı olduğu doğrulanmıştır.

Etik iklimin duygusal bağlılık ve iş tatmini arasındaki aracılık etkisi için elde edilen sobel istatistik değeri -3,007 ve anlamlı ( $p < 0,05$ ) olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, duygusal bağlılık ve iş tatmini arasında etik iklimin tam aracı olduğu doğrulanmıştır.



Çizelge 5.50. Hipotez kabul/ret çizelgesi

Hipotez	İçerik	Durum
H <sub>1</sub>	Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>2</sub>	Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>3</sub>	Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>4</sub>	Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>5</sub>	Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>6</sub>	Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>7</sub>	Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>8</sub>	Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>9</sub>	Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>10</sub>	Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>11</sub>	Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>12</sub>	Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>13</sub>	Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>14</sub>	Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>15</sub>	Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>16</sub>	Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>17</sub>	Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>18</sub>	Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>19</sub>	Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>20</sub>	Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>21</sub>	Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>22</sub>	Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret

H <sub>23</sub>	Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>24</sub>	Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>25</sub>	Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>26</sub>	Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>27</sub>	Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>28</sub>	Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>29</sub>	Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>30</sub>	Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>31</sub>	Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri iş tatminlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Kabul
H <sub>32</sub>	Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri iş tatminlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Kabul
H <sub>33</sub>	Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri iş tatminlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Kabul
H <sub>34</sub>	Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri etik iklim algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler	Kabul
H <sub>35</sub>	Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri etik iklim algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Kabul
H <sub>36</sub>	Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri etik iklim algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Kabul
H <sub>37</sub>	Banka çalışanlarının etik iklim algıları iş tatminlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Kabul
H <sub>38</sub>	Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri ile iş tatmini ilişkisinde etik iklimin aracılık etkisi vardır	Kabul
H <sub>39</sub>	Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri ile iş tatmini ilişkisinde etik iklimin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H <sub>40</sub>	Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri ile iş tatmini ilişkisinde etik iklimin aracılık etkisi vardır.	Kabul

## ALTINCI BÖLÜM

### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

#### 6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüz iş dünyasındaki kurumların ya da örgütlerin çalışma prensipleriyle ilgili gelişmelerini anlamak için geçmişe baktığımızda, son dönemde yapılan araştırmaların ağırlıklı olarak insan kaynağı üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Kurum ya da örgütlerin başarılarına en fazla katkısı olan faktör insan kaynağıdır. Fakat insanın çok yönlü ve birbirinden farklı bir yapıya sahip olması onun anlaşılabilmesi için birçok çalışma yapılmasına neden olmuştur. Bu çerçevede kurum ya da örgüt üyelerinin iş tatmininin nedenlerinin belirlenmesi, çalıştıkları ya da üyesi oldukları kuruma bağlılıklarının anlaşılması, kendi değerlerinin iş yaşamıyla uyumlu olup olmadığının anlaşılması ve bunların çalışma ortamına etkilerinin belirlenmesi amacıyla birçok araştırmacı çalışmalarda bulunmuştur.

Örgütlerin, küresel rekabetin etkisiyle gelişen ve değişen teknolojiye gereksinim duymaları artık yeterli görülmemekte, örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda verimli bir şekilde çalışacak kişileri örgütte bulundurmaları gerekmektedir. Bankalar toplumda önemli bir yere sahip olan emek yoğun kurumlardır. Dolayısıyla bu kurumların başarıya ulaşmasında ve amaçlarının yerine getirilmesinde çalışanların önemi büyüktür. Bu noktada sektördeki yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Çalışanlarına değer verdiğini göstermeleri, onlara adil davranmaları, kurumlarına bağlılıklarını güçlendirmeleri ve en önemlisi de işten duydukları memnuniyetlerini artırmaları gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanlar işten ayrılma niyetine girebilmektedirler.

Örgütlerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için en önemli kaynak insan kaynağıdır. Bu kaynakla rekabet avantajını da koruyabilmeleri mümkündür. Çalışanlar, yöneticilerin kendilerine adil davrandıklarını hissettikleri zaman, yöneticilerin aldıkları kararları desteklemekte ve iş birliği yapmaları kolaylaşmaktadır. Aksi durumda, çalışanlar birbirinden intikam almaya çalışmakta, birbirlerine karşı agresif davranışlar sergilemekte ve sonuç olarak yasal yollara başvurumaktadırlar. İş tatmininin en önemli kaynakları ise işin kendisi ve ücrettir. Bu unsurlar çalışanın işinden ne kadar haz aldığı ve mutlu olduğunun ölçütüdür.

Birbirinden farklı yapıda olan ve farklı görevlerde çalışan onca insanı etkin ve verimli bir biçimde çalıştırmak çok önemlidir. Bunu başarabilmek için örgütsel bağlılığın sağlanması en önemli durumlardandır. Çalışanların iş değerlerinin daha iyi anlaşılıp bağlılık ve iş tatmininin tespit edilmesi kurumlar açısından önem teşkil etmektedir. Bu sebeple çalışanlar üzerinde yapılmış olan bu çalışmanın konusu, farklı disiplinlerden çalışmacıların gerçekleştirdikleri araştırmaların bulguları da dikkate alınarak; Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin, etik iklim aracılık rolü üzerine etkisi olarak belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması iş doyumunu açısından önemli bir faktör olmaktadır. Kişilerin hayat kalitelerinin en önemli faktörlerinden birisinin, iş alanındaki memnuniyetin sağlanması olduğunu düşünürsek, örgütsel bağlılığın bir anlamda hayat kalitesini pozitif yönde destekleyen bir faktör olduğu söylenebilir. Emek yoğun bir sektör olan banka sektörü için bağlılık kavramı, karşı karşıya kaldıkları yüksek işgücü devir hızı sorununun üstesinden gelebilmeleri için kullanılacak kudrete sahip önemli bir araç olarak görülebilir.

Bu araştırmanın ana kütlesini Türkiye genelinde faaliyette bulunan banka işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini, Türkiye Genelinde 2016-2017 döneminde bankalarda çalışan kişiler oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini Türkiye genelinde farklı bankalarda ve farklı şubelerde 2016-2017 döneminde çalışan 371 kişi oluşturmaktadır.

Araştırmanın veri toplama aşaması için amaca yönelik seçkisiz örnekleme tekniği yoluyla 370 kişilik bir örneklem hedef alınmış ve 500 kişiye ulaşılmıştır.

Bu inceleme yapılırken iş değerlerinin alt boyutları olan; örgütsel bağlılığın alt boyutları olan “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı”, “normatif bağlılık” ve iş tatmini ve “etik iklim” arasındaki ilişki de ortaya konmaya çalışılmıştır. Bunun yanında demografik değişkenlerin, iş değerleri ve iş değerlerinin alt boyutları ile örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın alt boyutları ve etik iklimin aracılık etkisi amaçları arasında yer almaktadır.

Bu çalışma, genel olarak, banka işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının, iş tatminine etkisi, etik iklim ve aralarındaki ilişki üzerinde durmaktadır. Bu amaçla, banka çalışanların örgütsel bağlılıklarının iş tatminine etkisi ve etik iklimin aracılık rolünün

aralarındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmaktadır. Banka çalışanların örgütsel bağlılıklarının iş tatminine etkisi ve etik iklimin aracılık rolü hakkında bir fikir verir mi? Bu sorunun cevabı, iş tatmini ve alt boyutları ile etik iklimin aracılık rolü ile beraber üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesini gerektirmektedir. Başlıca kontrol değişkenleri cinsiyet, yaş, eğitim, medenî durum, çalışılan kurum ve işyerinde çalışma süresidir. 40 adet hipotez kurulmuş ve bunların doğrulukları ispatlanmaya çalışılmıştır.

Ankete cevap verenlerin % 55'si erkek, % 45'i bayandır. Neredeyse iki çalışandan birisinin bayan olması, banka sektöründe bayanların istihdamının diğer birçok sektöre göre yüksek olduğunu da göstermektedir. Çalışanların önemli bir çoğunluğu (% 50), 28-34 yaş grubunda yer almaktadır. 35 yaş ve üzeri çalışanların oranı ise % 28'dir, 20-27 yaş arası çalışan %22'dir. Bankacılık sektörü, günde sekiz saatten fazla çalışmalar, dinlenme aralarının çok sınırlı olması gibi özellikler yaşı ilerlemiş insanların çalışmasını zorlaştırmaktadır.

Çalışanların önemli bir bölümü (% 91) lisans eğitimini almıştır. İlköğretim mezunu olan çalışan yoktur. Lisansüstü eğitim alanların oranı ise % 9'dur.

Çalışanların % 60'si evli, % 40'ı bekârdır. Genç nüfusun fazla olduğu bu sektörde evli olanların payının fazla olması, gençlerin önemli bir kısmının evli olduğunu göstermektedir. Bekâr çalışanların oranının yüksek olması anlamlıdır.

Örgütsel bağlılığın duygusal boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, "Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum" en yüksek olduğu görülmektedir (3, 6). Duygusal bağlılık ortalaması ise 3, 1'dir. Çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin "orta düzeyde" olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel bağlılığın devamlılık boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler yer almakta olup, boyuta ait değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdelik dağılımları gösterilmiştir. "Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum" diyenlerin ortalamasının 4 ile en yüksek olduğu görülmektedir. Devamlılık bağlılığı ortalaması ise 3, 6'dur. Çalışanların devamlılık bağlılıklarının yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

İşletmeye sadakat göstermelerinin gerekli olduğunu düşünenler (Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor ) 3, 3 ile en yüksek ortalamaya sahiptirler. Normatif bağlılık ortalaması ise 2, 7'dür. Çalışanların normatif bağlılık düzeylerinin “düşük” olduğu söylenebilir.

Etik iklimle ilgili, (Yöneticimiz kurallara uyanı iyi çalışan olarak tanımlar) 3, 9 ile en yüksek ortalamaya sahiptirler. Etik iklim ise 3, 6'dır. Çalışanların etik iklim düzeylerinin “yüksek” olduğu söylenebilir.

Hipotezler test edildiğinde;

Hipotez 1 Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tor' un 2011 yılında yapmış olduğu “Örgütlerde iş tatminini etkileyen demografik faktörler ve verimlilik: Karaman gıda sektöründe bir uygulama” adlı araştırmada, çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma ile Tor' un yapmış olduğu çalışma Gıda sektörü ile bankacılık sektörünün çalışan profilinin değişik olmasından dolayı farklılık göstermektedir.

Hipotez 2 Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Özkaya, Yakın ve Ekinci' nin 2008 yılında yapmış olduğu “Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma” adlı araştırmada, çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bizim yapmış olduğumuz çalışma ile Özkaya, Yakın ve Ekinci' nin yapmış olduğu çalışma üniversite çalışanları ile bankacılık sektörünün çalışan profilinin değişik olmasından dolayı farklılık göstermektedir.

Hipotez 3 Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tor' un 2011 yılında yapmış olduğu “Örgütlerde iş tatminini etkileyen demografik faktörler ve verimlilik: Karaman gıda sektöründe bir uygulama” adlı araştırmada, çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma ile Tor' un yapmış olduğu çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Hipotez 4 Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tor' un 2011 yılında yapmış olduğu “Örgütlerde iş tatminini etkileyen demografik faktörler ve verimlilik: Karaman gıda sektöründe bir uygulama” adlı araştırmada, çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma ile Tor' un yapmış olduğu çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Hipotez 5 Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tor' un 2011 yılında yapmış olduğu “Örgütlerde iş tatminini etkileyen demografik faktörler ve verimlilik: Karaman gıda sektöründe bir uygulama” adlı araştırmada, çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma ile Tor' un yapmış olduğu çalışma Gıda sektörü ile bankacılık sektörünün çalışan profiline göre değişik olması nedeniyle farklılık göstermektedir.

Hipotez 6 Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Eğimli' nin 2009 yılında yapmış olduğu “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma” adlı araştırmada, çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma ile Eğimli' nin yapmış olduğu çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Hipotez 7 Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz' in 2009 yılında yapmış olduğu “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği” adlı çalışmada, çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma ile Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz' in yapmış olduğu çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Hipotez 8 Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Ağca ve Ertan' ın 2008 yılında yapmış olduğu “Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir inceleme” adlı çalışmada, çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma ile Ağca ve Ertan' ın yapmış olduğu çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Hipotez 9 Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Özutku' nun 2008 yılında yapmış olduğu “Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi” adlı çalışmada, çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma ile Özutku' nun yapmış olduğu çalışma farklılık göstermektedir. Farklılığın sebebi ise çalışmanın sektörü ile bankacılık sektörü çalışanlarının profilinin değişik olmasıdır.

Hipotez 10 Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Taşkın ve Dilek' in 2010 yılında yapmış olduğu “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması” adlı çalışmada, çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri,



eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma ile Taşkın ve Dilek’ in yapmış olduğu çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Hipotez 11 Banka alışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

zutku’ nun 2008 yılında yapmış olduğu “rgte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi” adlı araştırmada, çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma ile zutku’ nun yapmış olduğu çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Hipotez 12 Banka alışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Durna ve Eren’ in 2005 yılında yapmış olduğu “ Bağlılık Unsuru Ekseninde rgtsel Bağlılık” adlı araştırmada, çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma ile Durna ve Eren’ in yapmış olduğu çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Hipotez 13 Banka alışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Akkaya’ nın 2017 yılında yapmış olduğu “rgtsel Bağlılığın Bireylerin İş Performansı zerine Etkisi, Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü İle İlgili Araştırma” adlı çalışmada, çalışanların demografik özellikleri (yaş, eğitim, cinsiyet, çalışma süresi, medeni hali, çalıştığı kurum) ile devam bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışmada ise demografik özellikler ayrı ayrı ele alınmıştır. Çalışmamızda alışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yapmış olduğumuz çalışma ile Akkaya’ nın yapmış olduğu çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Hipotez 14 Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Ağca ve Ertan' ın 2008 yılında yapmış olduğu “Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir inceleme” adlı araştırmada, çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma ile Ağca ve Ertan' ın yapmış olduğu çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Hipotez 15 Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Özutku' nun 2008 yılında yapmış olduğu “Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi” adlı araştırmada, çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma ile Özutku' nun yapmış olduğu çalışma farklılık göstermektedir. Farklılığın sebebi ise çalışmanın sektörü ile bankacılık sektörü çalışanlarının profilinin değişik olmasıdır.

Hipotez 16 Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Akkaya' nın 2017 yılında yapmış olduğu “Örgütsel Bağlılığın Bireylerin İş Performansı Üzerine Etkisi, Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü İle İlgili Araştırma” adlı çalışmada, Çalışanların demografik özellikleri (yaş, eğitim, cinsiyet, çalışma süresi, medeni hali, çalıştığı kurum) ile devam bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışmada ise demografik özellikler ayrı ayrı ele alınmıştır. Çalışmamızda çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yapmış olduğumuz çalışma ile Akkaya' nın yapmış olduğu çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Hipotez 17 Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Özutku' nun 2008 yılında yapmış olduğu “Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi” adlı araştırmada, çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma ile Özutku' nun yapmış olduğu çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Hipotez 18 Banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Durna ve Eren' in 2005 yılında yapmış olduğu “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık” adlı araştırmada, çalışanlarının devam bağlılığı düzeyleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma ile Durna ve Eren' in nun yapmış olduğu çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Hipotez 19 Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Ağca ve Ertan' ın 2008 yılında yapmış olduğu “Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir inceleme” adlı araştırmada, çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma ile Ağca ve Ertan' ın yapmış olduğu çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Hipotez 20 Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Ağca ve Ertan' ın 2008 yılında yapmış olduğu “Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir inceleme” adlı araştırmada, çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma ile Ağca ve Ertan' ın yapmış olduğu çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Hipotez 21 Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Özutku' nun 2008 yılında yapmış olduğu “Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi” adlı araştırmada, çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma ile Özutku' nun yapmış olduğu çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Hipotez 22 Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Akkaya' nın 2017 yılında yapmış olduğu “Örgütsel Bağlılığın Bireylerin İş Performansı Üzerine Etkisi, Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü İle İlgili Araştırma” adlı çalışmada, Çalışanların demografik özellikleri (yaş, eğitim, cinsiyet, çalışma süresi, medeni hali, çalıştığı kurum) ile normatif bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışmada ise demografik özellikler ayrı ayrı ele alınmıştır. Çalışmamızda çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yapmış olduğumuz çalışma ile Akkaya' nın yapmış olduğu çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Hipotez 23 Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Özutku' nun 2008 yılında yapmış olduğu “Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi” adlı araştırmada, çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma ile Özutku' nun yapmış olduğu çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Hipotez 24 Banka çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Durna ve Eren' in 2005 yılında yapmış olduğu “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık” adlı araştırmada, çalışanlarının normatif bağlılık düzeyleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma ile Durna ve Eren' in yapmış olduğu çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Akkaya' nın 2017 yılında yapmış olduğu “Örgütsel Bağlılığın Bireylerin İş Performansı Üzerine Etkisi, Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü İle İlgili Araştırma” adlı çalışmada, Çalışanların demografik özellikleri (yaş, eğitim, cinsiyet, çalışma süresi, medeni hali, çalıştığı kurum) ile normatif bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışmada ise demografik özellikler ayrı ayrı ele alınmıştır. Çalışmamızda çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yapmış olduğumuz çalışma ile Akkaya' nın yapmış olduğu çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Hipotez 25 Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Bilgen' in 2014 yılında yapmış olduğu “Çalışanların Etik Liderlik ve Etik İklim Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Özel ve Kamu Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama” adlı çalışmada, çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma ile Bilgen' in yapmış olduğu çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Hipotez 26 Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Gülcan, Kılınç ve Çepni' nin 2012 yılında yapmış olduğu “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler” adlı çalışmada, çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma ile Gülcan, Kılınç ve Çepni' nin yapmış olduğu çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Hipotez 27 Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Çetin Gürkan' in 2006 yılında yapmış olduğu “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt iklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması” adlı çalışmada, çalışanlarının etik iklim

değerlendirmeleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma Çetin Gürkan'ın yapmış olduğu çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Hipotez 28 Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çetin Gürkan'ın 2006 yılında yapmış olduğu “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt iklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması” adlı çalışmada, çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma Çetin Gürkan'ın yapmış olduğu çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Hipotez 29 Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Çetin Gürkan'ın 2006 yılında yapmış olduğu “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt iklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması” adlı çalışmada, çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma Çetin Gürkan'ın yapmış olduğu çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Hipotez 30 Banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Bilgen'ın 2014 yılında yapmış olduğu “Çalışanların Etik Liderlik ve Etik İklim Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Özel ve Kamu Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama” adlı çalışmada, çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri, çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma ile Bilgen'ın yapmış olduğu çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Etik iklimin normatif bağlılık ve iş tatmini arasındaki aracılık etkisi için elde edilen sobel istatistik değeri 2, 395 ve anlamlı ( $p < 0, 05$ ) olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, normatif bağlılık ve iş tatmini arasında etik iklimin tam aracı olduğu doğrulanmıştır.

Etik iklimin devam bağlılığı ve iş tatmini arasındaki aracılık etkisi için elde edilen sobel istatistik değeri 2, 518 ve anlamlı ( $p < 0, 05$ ) olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, devam bağlılığı ve iş tatmini arasında etik iklimin tam aracı olduğu doğrulanmıştır.

Etik iklimin duygusal bağlılık ve iş tatmini arasındaki aracılık etkisi için elde edilen sobel istatistik değeri -3, 007 ve anlamlı ( $p < 0, 05$ ) olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, duygusal bağlılık ve iş tatmini arasında etik iklimin tam aracı olduğu doğrulanmıştır.

Bu sonuçlarla, “ Banka çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının iş tatminine etkisi ve etik iklimin aracılık rolünün” anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Bankacılık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının iş tatminine etkisi ve etik iklimin aracılık rolünü inceleyen bu çalışma ileride yapılacak olan araştırmalara kaynak niteliğinde değerlendirilebilir. İleride yapılacak olan benzer çalışmalarda “personel güçlendirme” boyutunun da ele alınması, ve karma sektörlerde yapılması durumun daha geniş çerçeveden bakılarak değerlendirilmesi açısından faydalı olacaktır.

## KAYNAKLAR

- Ada, N., Alver İ. ve Tatlı F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, Ege Academic Review, 8(2), 487-518.
- Ağca V. , Ertan H. (2008) Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22.
- Akgündüz S. , (2006). *Örgütsel stres kaynaklarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi ve banka çalışanları için yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aktay, D. D. , ( 2010). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve askeri hastanede bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akıncı Z. (2002). Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 4, 1-25.
- Akdoğan, H. , Köse, Y. (2012). Polislerin İş Tatmininde Terfi Sistemleri Ve Rütbenin Rolü Üzerine Bir Meta Analiz, *Polis Bilimleri Dergisi*, 14 (2 ). 51-74.
- Akkaya D. , (2017). *Örgütsel Bağlılığın Bireylerin İş Performansı Üzerine Etkisi, Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü İle İlgili Araştırma* Yüksek Lisans Tezi Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin
- Akkoç, İ., (2012). Gelişim Kültürü ve Etik İklimin Yenilikçiliğe Etkisinde Dağıtım Adaletinin Rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3 ). ss: 45-60
- Altaş, S.S. ve Çekmecelioğlu, H.G. (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri, *Bir Araştırma. Öneri Dergisi*, 28, 50.
- Arnett, J. J. (1999). Adolescent Storm And Stress, Revisited, *American Psychologist*, 54(5): 317-326.
- Aswathappa, K. (2010). Organizational Behavior, *Himalaya Publishing House*.
- Atalay, İ. (2010). *Mobing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Kamu Sektöründen Bir Örnek*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi
- Ay, Ü., (2003). *İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk*, 1. Basım, Nobel Kitabevi, Adana.



- Ay, Ü., Kılıç, K. C., ve Biçer, M. (2009). İlaç Ve Sigorta Sektörlerinde Çalışan Satış Elemanlarının İş Davranışlarının Örgütsel Etik İklim ile İlişkisi Üzerine Bir Çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2). 57-71
- Bakan İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Gazi Kitabevi. 7-223
- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balay, R. (2014). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, 2. Baskı, *Pegem Akademi*.
- Başaran, İ.E. (1993). *Türk Eğitim Sistemi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası. Ankara.
- Bayrak Kök, S. (2006). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1). 291-318.
- Baransel, A. (1993). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını*, 1(3).
- Barnett, T. ve Vaicys, C. (2000). The Moderating Effect of Individuals Perceptions of Ethical Work Climate on Ethical Judgments and Behavioral Intentions. *Journal of Business Ethics*. 27(4). 351-362.
- Barnett, T. ve Schubert E., (2002). Perceptions of the Ethical Work Climate and Covenanta Relationships. *Journal of Business Ethics*. 36, 279-290.
- Barutçugil, İ. ; (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Yayın No: 59, Yönetim Dizisi: 15, *Kariyer Yayıncılık*, İstanbul, 499s.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Baytok Karaca, S. (2001). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Bilgen A., (2014). *Çalışanların Etik Liderlik Ve Etik İklim Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Özel Ve Kamu Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul
- Bursalıoğlu, Z., (1981). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No: 93. Ankara.
- Cengiz, A., A., (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Ağlık Personeli Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Cengiz, A. A. (2002). Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, (4), 23-25.
- Ceseroğlu, C. M. (2010). *Örgütlerde İşgören İlişkileri Açısından Psikolojik Kontrat ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Chow, I. H. (1994). Organizational Commitment and Creer Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan, *International Journal of Career Management*, 6: 3-9.
- Cummings L. L., Dumham, R. B. (1980). Introduction to Organization Behavior Text and readings. *Homewood, IL: Richard D.*
- Çalışkan, A. (2015). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Etik İkliminin Aracılık Rolü *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 1 (2) 2015, 115-141.
- Çalışkan, A. (2013). İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü, *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(1). 88-112.
- Çalışkan, A., Akkoç İ., Turunç Ö., (2011). Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik ve Girişimciliğin Aracılık Rolü, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3).
- Çalışkan, A., (2007). *Organizasyonel değişim yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk menşeli işletmelerde bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çalışkan, Z. (2005) İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. İnönü Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu, Anadolu Bölgesi Araştırmaları, Malatya. 9-18.
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik Ve Örgüt Kültürünün Rolü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2). Web Adresi : <https://www.isguc.org/?p=article&id=228&cilt=6&sayi=2&yil=2004>
- Çırpan, H., (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çolakoğlu Ü., Ayyıldız T., Cengiz S. (2009) Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, Bahar: 77-89, 2009.
- Davis, K. (1984). *İşletmelerde İnsan Davranışı*, Çeviren: Kemal Tosun vd. İstanbul Üni. İşletme Fak. Yayını, (1995).

- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2) , 179-194.
- Dereli, T., (1985). Organizasyonlarda Davranış, *Okan Yayıncılık*.
- Diñç Özcan, E., Vardarlıer, P., Erdilek Karabay, M., Konakay, G., ve Çetin, C. (2012). Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. Öneri. *Dergisi*, C. 10. S. 37. 10(37). 1-13.
- Doğan S., Kılıç S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). Algılanan Örgütsel Etik İklim Ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 15(1).
- Dolu, B. (2011). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2). 210-219.
- Efil, İ. (2002). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, *Alfa Basım Yayın* İstanbul.
- Egan, T. M., Yang, B., ve Bartlett, K. R. (2004). The Effects Of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation To Transfer Learning And Turnover Intention. *Human resource development quarterly*, 15(3). 279-301.
- Eğimli A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3).
- Elçi, M. (2005). *Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*, Doktora Tezi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elçi, M. ve Alpkan, L. (2009). The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction. *Journal of Business Ethics*. 84(3). 297-311.
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, *Avciol Basım Yayın*, İstanbul.
- Eren, E. (2000) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*, Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi*, TODAİE Yayınları, Ankara.6-12

- Filiz, M. (2012). *Çekmeköy Belediyesi Zabıta Müdürlüğü'nde Kamu Personelin İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma* Yüksek Lisans Tezi İstanbul Aydın Üniversitesi
- Fincham, R., ve Rhodes P. S. (1988). *The Individual, Work and Organization*, New Jersey: RowmanveLittlefield, 91.
- Forehand, G. A. (1968). On The Interaction of Persons and Organizations. *Organizational climate: Explorations of a concept*, 64-85.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Gerstner, C. R. ve Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6): 827-844
- Giddens, A. (1992). *Max Weber Düşüncesinde Siyaset ve Sosyoloji*. çev. Ahmet Çiğdem, Ankara, Vadi Yay.
- Giddens, A. (2001). *Üçüncü Yol ve Eleştirileri: "Tartışmaya Önemli Bir Katkı" Tony Blair*.
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2). 591.
- Greene, R. J. (1995). Culturally Compatible HR Strategies. *HR Magazine*, 40(6). 115-122
- Güçlü, N. (2006). Örgüt Kültürü, *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Gül, H., Oktay E., Gökçe H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, *Sosyal Bilimler E-Dergisi Akademik Bakış*.
- Gül, H., Oktay E., Gökçe H. (2008). Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi Akademik Bakış, Sayı 15.Ekim.2008 İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama Ekim, 2012 *İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız- Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Celalabat-Kırgızistan, s,18-19
- Gül, H. (2012) *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi*, Gazi Osman Paşa Üniversitesi Zile Meslek Yüksekokulu.
- Gülcan M. G., Kılınç A. Ç., Çepni O. 2012 İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* Kış 2012, 10(1). 123-142
- Gümüştekin, G., E., Öztemiz, A., B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1). 271-288.

- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü*, Ankara.
- Güney, S. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım: 275-317.
- Güner, A., R. (2007). *Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası uygulaması*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Çetin Gürkan, G. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Halis, M., ve Uğurlu, Ö. Y. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 10(2) ss: 101-123.
- Hoş, C., Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4). 1-24.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., ve Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review., *Psychological Bulletin*, 127(3).
- İnce, M., Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Yayıncılık. 8-97
- İnce, M. ve Gül H. (2011). The Effect of Employees' Perceptions Of Organizational Justice on OCB: An Application in Turkish Public Institutions, *International Journal of Business and Management*. <http://www.isgucdergi.org/printout.php?id=233>.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., ve Hurst, C. (2009). Is Emotional Labor More Difficult for Some Than for Others? A Multilevel, Experience-Sampling Study. *Personnel Psychology*, 62(1). 57-88.
- Kantarıcı, K. (1997). *Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İş Gören Performansına Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Karaca, S. (2001). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 151-152.
- Karcıoğlu, F., Timiroğlu, K., ve Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 67.

- Katz, D. ve Kahn R. L. (2005). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, (Çev: H. Can, Y. Bayar). TODAİE 167 Ankara. (Orijinal makalenin yayım tarihi, 1977).
- Kirel, Ç. (2000). *Örgütlerde Etik Davranışlar Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ*. İstanbul.
- Litwin, G., Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. Division of Research Graduate School of Business Administration, *Printed United States of America*, 29-146.
- Luria, G. ve Yagil, D. (2008). Procedural Justice, Ethical Climate And Service Outcomes in Restaurants, *International Journal Of Hospitality Management*, 27, 276–283.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*, Newyork: McGraw Hill Company.
- Martin, K. D., ve Cullen, J. B. (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*, 69(2). 175-194.
- Malloy, D. ve Agarwal, J. (2010). Ethical Climate in Government and Nonprofit Sectors: Public Policy Implications for Service Delivery. *Journal of Business Ethics*. 94(1). 3-21.
- Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research, the Case of Work Commitment, *Journal of Occupational Behavior*, 34, ss. 40-56.
- Mc Kenna, E. (1994). *Business Psychology and Organizational Behaviour*, East Sussex: Lawrance Earlbaum Associates Ltd.
- McClelland, J. L., McNaughton, B. L., ve O'reilly, R. C. (1995). Why there are complementary learning systems in the hippocampus and neocortex: insights from the successes and failures of connectionist models of learning and memory. *Psychological review*, 102(3), 419.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma Ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1). 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1). 20-52.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Sage Publications. Thousand Oaks, CA.

- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1997). *Commitment In the Workplace, Theory, Research and Application*, Sage Publications, Inc., London. Meyer, John P., Herscovitch, Lynne,
- Mowday, R. T., Porter, L. W., ve Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover*, New York: Academic Pres.
- Neubaum, D., O., Mitchell, M., S., Schminke, M. (2004). Firm Newness, Entrepreneurial Orientation, and Ethical Climate, *Journal of Business Ethics*, 52, 335-347.
- Newstrom, J. W., Davis, K. (1997). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, Boston. McGraw-Hill.
- Oksay, A. (2005). *Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Isparta.
- Öcal, Ö. (2008). *İş-Aile Çatışması ve İş Tatmini-Yaşam Tatmini*. Yüksek Lisans Tezi Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özdemir, H.Ö. (2007). *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algulamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2). 113-130.
- Özer, G. ve Günlük M. (2010). Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (<http://sbe.gantep.edu.tr>), 9(2):459-485 ISSN: 1303-0094
- Özkalp, E. (2004). Duygular, Değerler, Tutumlar ve İş Tatmini, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, 85-100.
- Özkalp, E., ve Kırel, Ç. (2005). Örgütsel Davranış, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakıf Yayın, (149). 82.
- Özkaya, M. O., YAKIN, V., ve Ekinci, T. (2008). *Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine etkisi Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma*. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1). 163-179.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 37(2). 79-97.
- Özyer, K. (2010). *Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Ankara

- Phatak, A. V., Bhagat, R. S., ve Kashlak, R. J. (2005). Managing in a Diverse and Dynamic Global Environment. *International Management*.
- Parboteeah, K. P., Cullen, J. B., Victor, B., ve Sakano, T. (2005). National Culture and Ethical Climates: A Comparison Of US And Japanese Accounting Firms. *MIR: Management International Review*, 459-481.
- Pehlivan, İ. (1997). *Okula Aile Katılımı*, İstanbul Kültür Koleji, Yaşadıkça Eğitim. Temmuz-Ağustos.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2004). *Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*. İstanbul: İletişim Yayınları
- Porter, K. R., ve McNiven, M. A. (1982). Thecytoplast: A Unitstructure İn Chromatophores, *Cell*, 29(1). 23-32.
- Rachman, D. J., Cruz, E., ve Cevallos Almada, M. G. (1996). *Introducción a los negocios: Un Enfoque Mexicano*.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., ve Austin, J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change. *The Academy of Management Executive*, 11(1). 48-59.
- Reichers, A.E. (1985): A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3): 465-476.
- Reitz, H. J. (1987). *Behavior in Organizations*. Richard D Irwin. Ontario.
- Robbins, S. (1990). *Organization Theory*, New Jersey: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi.
- Saldamlı, A. (2008). Otel İşletmelerinde Bölüm Yöneticilerinin İş ve Yaşam Tatmini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 693-719.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Schein, E. H. (1985). *Organisational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco.
- Schneider, B., Brief, A., P., Guzzo, A., R. (1996) Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change, *Organizational Dynamics*, 7-19.
- Schneider, B., Goldstein, H., W., Smith, D. B. (1995). The ASA Framework: An Update, *Personnel Psychology*, 48(4). 747-773.
- Schermerhorn, J. R. (2005). *Management*, Wiley, Newyork.



- Schwepker, C. H. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1). 39-52.
- Silva, S., Lima, M. L., ve Baptista, C. (2004). OSCI: an Organisational and Safety Climate Inventory. *Safety science*, 42(3). 205-220.
- Singhapakdi, A., ve Vitell, S. J. (1990). Marketing Ethics: Factors Influencing Perceptions of Ethical Problems and Alternatives. *Journal of Macromarketing*, 10(1). 4-18.
- Singhapakdi, A., Karande, K., Rao, C. P., ve Vitell, S. J. (2001). How Important are Ethics and Social Responsibility?-A Multinational Study of Marketing Professionals. *European Journal of Marketing*, 35(1/2). 133-153.
- Somuncu, F. (2008). *Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Taş, M. A. (2004). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşkın, F., ve Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1). 37-46
- Taylor, F. W. (2003). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*, (Çev: Akın, H. Bahadır). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th ed.). Pearson Education, Inc. / Allyn and Bacon.
- Telman, N., ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. Epsilon.
- Tiryaki, T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı, Kütahya.
- Tor, S. S., Esengün, K. (2011). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 13(20). 53-63.
- Tor, S. S. (2011). *Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler Ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3). 97-120.
- Türkoğlu, H. (2011). *İş Tatmini. Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- Tütüncü, Ö. ve Savran, G. (2007). Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemi Üzerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9(4):177-214.
- Tüzel, Y. (2002). *Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Etkisi Bankalarda Yapılan Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ünal, Z. (2003). *Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vardi, Y., Weitz, E. (2004). Misbehavior in Organizations, Theory, Research and Management, *Lawrence Erlbaum Associates Publishers*, New Jersey.
- Victor, B. ve Cullen, J. B (1987). A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations, içinde Preston, L. E. (Ed.). *Research in Corporate Social Performance and Policy - A Research Annual* 1:51-72. Greenwich, Connecticut - London, England: Jai Press Inc.
- Victor, B. ve Cullen, J. B. (1988). The Organizational Basis of Ethical Work Climates, *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- Weber, J. ve Seger, J. E. (2002). Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A replication Study of A Single Firm at Two Points In Time. *Journal of Business Ethics*. 41: 69-84.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View, *Academy Management Review*, 7, 423-424.
- Wilson, C. (1997). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2): 2-18.
- Yumuşak, A. G. S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13 (3). 241-251.

## İNTERNET KAYNAKLARI

- [1] Web: <http://www.tkbb.org.tr/banka-genel-bilgileri> adresinden 01 Ağustos 2017'de alınmıştır.
- [2] Web: [https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka\\_sube\\_bilgileri.asp](https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_sube_bilgileri.asp) adresinden 01 Ağustos 2017'de alınmıştır.
- [3] Web: <http://www.alomaliye.com/2017/07/26/haziran-2017-banka-calisan-ve-sube-bilgileri/> adresinden 01 Ağustos 2017'de alınmıştır.

- [4] Web: <https://katilimdunyasi.com/2017/08/11/bankacilik-sektorunde-sube-sayisi-242-personel-sayisi-2890-azaldi/>  
adresinden 15 Ağustos 2017’de alınmıştır.
- [5] Web: <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423877191.pdf>  
adresinden 27 Temmuz 2017’da alınmıştır.



## EKLER

### EK 1: Araştırma Anket Soruları

<b>İŞ TATMİNİ</b>	1	İşimden tatmin olduğumu hissediyorum.
	2	İşimden heyecan duyuyorum
	3	İşimi yaparken, gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor
	4	Bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum
	5	İşimin aldığı zaman aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor.
	6	İşimde kendimi mutlu hissediyorum
<b>DUYGUSAL BAĞLILIK</b>	7	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.
	8	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum
	9	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum
	10	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.
	11	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.
	12	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum
<b>DEVAM BAĞLILIĞI</b>	13	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.
	14	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.
	15	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.
	16	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.
	17	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.
	18	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biride, ayrılmanın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.
<b>NORMATİF BAĞLILIK</b>	19	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.
	20	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.
	21	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.
	22	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.
	23	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.
	24	Bu kurumda çalışmaya devam etmeyi bir zorunluluk olarak hissediyorum.
<b>ETİK İKLİM</b>	25	Yöneticimiz kurallara uyanı iyi çalışan olarak tanımlar.
	26	Yöneticimiz çalışanlardan işini ihmal eden rapor etmesini bekler.
	27	Yöneticimiz çalışanlardan iş arkadaşının hatalarını örtmesini bekler.
	28	Yöneticimiz isteklerini ayrıntılandırır çünkü ahlaki davranacağımızdan emin olmak ister.
	29	Yöneticimiz dürüstlüğü konusunda şüphesi olduğu çalışanı terfi ettirmeyecektir.
	30	Yöneticimiz yalan söyleyen çalışana yalan küçük olsa bile kızar.

EK 2: Anket Formu

**ANKET FORMU**

**Değerli Katılımcı,**

Bu çalışma akademik bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. **Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır.** Araştırma açısından **kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır.**

1. **Eğitim Durumunuz** :  İlköğretim  Lise  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora  
 2. **Yaşınız** :  
 3. **Cinsiyetiniz** :  Kadın  Erkek  
 4. **Çalışma Süreniz** :  
 5. **Medeni haliniz** :  Evli  Bekar  
 6. **Çalıştığınız kurum** :  Kamu  Özel

	Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz	KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARARSIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
	Maddeler					
1	İşimden tatmin olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
2	İşimden heyecan duyuyorum	1	2	3	4	5
3	İşimi yaparken, gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor	1	2	3	4	5
4	Bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum	1	2	3	4	5
5	İşimin aldığı zaman aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor.	1	2	3	4	5
6	İşimde kendimi mutlu hissediyorum	1	2	3	4	5
7	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
9	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
10	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum	1	2	3	4	5
13	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	1	2	3	4	5
14	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	1	2	3	4	5
15	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
16	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	1	2	3	4	5
17	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	1	2	3	4	5
18	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biride, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	1	2	3	4	5
19	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
20	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
21	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
22	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
23	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	1	2	3	4	5
24	Bu kurumda çalışmaya devam etmeyi bir zorunluluk olarak hissediyorum.	1	2	3	4	5
25	Yöneticimiz kurallara uyanı iyi çalışan olarak tanımlar.	1	2	3	4	5
26	Yöneticimiz çalışanlardan işini ihmal edeni rapor etmesini bekler.	1	2	3	4	5
27	Yöneticimiz çalışanlardan iş arkadaşının hatalarını örtmesini bekler.	1	2	3	4	5
28	Yöneticimiz isteklerini ayrıntılandırır çünkü ahlaki davranacağımızdan emin olmak ister.	1	2	3	4	5
29	Yöneticimiz dürüstlüğü konusunda şüphesi olduğu çalışanı terfi ettirmeyecektir.	1	2	3	4	5
30	Yöneticimiz yalan söyleyen çalışana yalan küçük olsa bile kızar.	1	2	3	4	5

LÜTFEN BOŞ BIRAKTIĞINIZ SORU OLUP OLMADIĞINI KONTROL EDİNİZ! TEŞEKKÜR EDERİZ...

## ÖZGEÇMİŞ



### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Mehmet Egemen GÜLER  
Doğum tarihi ve yeri : 21.04.1987 İskenderun  
Medeni hali : Evli  
Askerlik Durumu : Yapıldı (Yedek Subay)  
Ehliyet : B B1 D1 F M A1 A2  
Telefon : 0 535 544 33 14  
e-posta : [megemenguler@gmail.com](mailto:megemenguler@gmail.com)



<https://www.facebook.com/megemenguler>



<https://twitter.com/megemenguler>



<https://www.instagram.com/megemenguler/>

### Eğitim Bilgileri

Yüksek Lisans ( Tezli ) (2017)	Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD <b>İşletme</b>
Lisans (2010)	Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi – <b>İşletme</b>
Lisans (Devam Ediyor)	İskenderun Teknik Üniversitesi Mühendislik Fakültesi – <b>Makine Mühendisliği</b>
Ön Lisans (2015)	Anadolu Üniversitesi Adalet Meslek Yüksek Okulu – <b>Adalet</b>

### İş Deneyimi

Ziraat Katılım Bankası (2016 - ...)	Girişimci Müşteri İlişkileri Servis Yetkilisi
Kuveyt Türk Bankası (2014 –2016)	Kobi Bankacılığı Satış Uzmanı
Türkiye Finans Bankası (2014 –2014)	Bireysel Bankacılık Yetkilisi
Anadolubank (2012 –2014)	Banka Operasyon Görevlisi

Mehmet Egemen GÜLER- Özgeçmiş

<b>Alınan Kurs / Seminerler / Sertifikalar</b>	<b>Eğitimi veren Kurum</b>
Bilgisayar Eğitimi Sertifikası	M.E.B - 05.03.2000
Proje Yönetimi Sertifikası	Atatürk Üniversitesi - 29.11.2007
GUC Business Congress	International Turk Management - 25.04.2009
Toplam Kalite Eğitimi Sertifikası	Atatenforma - 04.01.2010
Pazarlama Yönetimi	e+ Eğitim Kariyer Enstitüsü - 11.03.2010
Judo – Sho Dan SertifikasıReferanslar	Türkiye Judo Federasyonu
Ohsas 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği	Uniacademy Institute - 12.2012
ISO 9001 :2008 İç Tetikçi	Uniacademy Institute - 12.2012
ISO 14001 Çevre Yönetimi Sistemi	Uniacademy Institute - 12.2012
Stratejik Yönetim	Uniacademy Institute - 12.2012
Entegre Yönetim Sistemi	Uniacademy Institute - 12.2012
ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi	Uniacademy Institute - 12.2012
ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi	Uniacademy Institute - 12.2012
NLP Beginner Eğitimi	Uniacademy Institute - 12.2012
Kişisel Gelişim	Uniacademy Institute - 12.2012
NLP	Uniacademy Institute - 12.2012
Motivasyon	Uniacademy Institute - 12.2012
Stres Yönetimi	Uniacademy Institute - 12.2012
Zaman Yönetimi	Uniacademy Institute - 12.2012
Beden Dili	Uniacademy Institute - 12.2012
İletişim Dilleri	Uniacademy Institute - 12.2012
Temel Bankacılık Eğitimi - Temel Bankacılık Eğitimi	Anadolubank 07.01.2013 - 01.02.2013 (184 Saat)
Kişisel Performans ve Zaman Yönetimi	TMI - 01.2013
Temel Muhasebe ve Banka Muhasebesi	Prestij Eğitim - 01.2013
Kişisel İmaj ve Stil	db Positive - 01.2013
Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı	FranklinCovey - 04.2013
Müşteri Odaklı Vizyon Eğitimi	Millennium Training - 06.2013
Mali Analize Yönelik Muhasebe	PrestijEğitim - 06.2013
Sigorta - Bireysel Emeklilik Aracılığı Lisans Belgesi	Emeklilik Gözetim Merkezi - 09.2013
İslami Kurallara Göre Bankacılık	Doç.Dr. İshak Emin Aktepe - 05.2014

Mehmet Egemen GÜLER- Özgeçmiş



**T.C.**  
**TOROS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNTİHAL PROGRAMI RAPORU**

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 16/10/2017

Tez Başlığı:

Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatminine Etkisi Etik İklimin Aracılık Rolü: Bankacılık Alanında Uygulaması

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

a) Giriş,

b) Ana bölümler ve

c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 126 sayfalık kısma ilişkin, 21/09/2017 tarihinde enstitü Tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, dönem projemin benzerlik oranı % 25 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet yapıldığında en fazla %10,



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar dahil
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin, tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : MEHMET EGEMEN GÜLER

İmzası : 

Tarih: 16/10/2017

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz dönem projesi Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı : Doç.Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

İmzası : 

Tarih: 16/10/2017

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (...3...sayfa)



# ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ETİK İKLİMİN ARACILIK ROLÜ: BANKACILIK ALANINDA UYGULAMASI

*Yazar Mehmet Egemen Güler*

---

**Gönderim Tarihi:** 21-Eyl-2017 07:49AM (UTC+0300)

**Gönderim Numarası:** 850180607

**Dosya adı:** Mehmet\_Egemen\_G\_LER-TEZ.docx (1.49M)

**Kelime sayısı:** 28869

**Karakter sayısı:** 208893

# ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ETİK İKLİMİN ARACILIK ROLÜ: BANKACILIK ALANINDA UYGULAMASI

## ORJİNALLİK RAPORU

%**25**

BENZERLİK ENDEKSİ

%**15**

İNTERNET  
KAYNAKLARI

%**8**

YAYINLAR

%**18**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

## BİRİNCİL KAYNAKLAR

- 1** Submitted to Bahcesehir University  
Öğrenci Ödevi %**4**
- 2** Submitted to Toros Üniversitesi  
Öğrenci Ödevi %**3**
- 3** iibfdergi.sdu.edu.tr  
İnternet Kaynağı %**3**
- 4** Submitted to Beykent Üniversitesi  
Öğrenci Ödevi %**3**
- 5** acikerisim.bahcesehir.edu.tr:8080  
İnternet Kaynağı %**2**
- 6** Submitted to Istanbul Gelisim University  
Öğrenci Ödevi %**1**
- 7** Submitted to TechKnowledge Turkey  
Öğrenci Ödevi %**1**
- 8** www.ttefdergi.gazi.edu.tr  
İnternet Kaynağı %**1**

9	Submitted to Marmara University	%1
	Öğrenci Ödevi	
10	acikerisim.nigde.edu.tr:8080	%1
	İnternet Kaynağı	
11	dergipark.ulakbim.gov.tr	%1
	İnternet Kaynağı	
12	kalite.saglik.gov.tr	%1
	İnternet Kaynağı	
13	ramazankaratay.weebly.com	%1
	İnternet Kaynağı	
14	docslide.us	%1
	İnternet Kaynağı	
15	docplayer.biz.tr	%1
	İnternet Kaynağı	
16	katalog.hacettepe.edu.tr	%1
	İnternet Kaynağı	
17	www.dergipark.ulakbim.gov.tr	%1
	İnternet Kaynağı	

Alıntıları çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

< %1

Bibliyografyayı Çıkart

üzerinde