

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
BİR OTOMOTİV FİRMASINDA ALAN
ARAŞTIRMASI

Muammer KURKUT

2501191496

TEZ DANIŞMANI

Dr. Öğr. Üyesi Emir KAYACAN

İstanbul-2021

ÖZ

İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:

BİR OTOMOTİV FİRMASINDA ALAN ARAŞTIRMASI

MUAMMER KURKUT

Günümüzde değişen iş hayatıyla birlikte çalışanın duygu ve düşünceleri çeşitli durumlardan etkilenmektedir. Ayrıca çalışanların beklentileri ve bireysel özellikleri de etki etmektedir. Literatürdeki çalışmalarda bu aradaki farklılığı anlamak ve çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılığını oluşturan farklılıkları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu tez iş tatmini, örgütsel bağlılık ve bunları etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerin etkilerini tespit etmek ve bu iki kavram arasındaki ilişkinin otomotiv sektöründe incelenmesini amaçlamaktadır.

Araştırmada otomotiv sektöründe 85 kişi üzerinde e-posta yoluyla anket uygulanarak gerçekleştirilen alan araştırmasının amacı, yöntemi ve bulguları anlatılmıştır. Anket; iş tatmini için Minnesota iş tatmini ölçeğini, örgütsel bağlılık için ise Allen ve Meyer'in "Çoklu Örgütsel Bağlılık Modeli"ni içermektedir. Araştırmada ortaya çıkan veriler SPSS paket programı aracılığıyla analizi yapılmış ve sonuçlar önceki araştırmalarla karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

Sonuç kısmında ise; araştırmanın neticesinde ortaya çıkan, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkileyebilecek sebeplerin demografik özelliklere bağlı olarak bir etkisinin olmadığı yalnızca iş tatmini ve örgütsel bağlılık alt türlerinin, eğitim düzeyi ve kıdem etkisinin olduğu tespit edilmiş ve bu faktörlerin aralarındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Teorileri, Otomotiv Sektörü

ABSTRACT

EFFECT OF JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT:

A FIELD RESEARCH ON AN AUTOMOTIVE COMPANY

MUAMMER KURKUT

Today, with the changing business life, the feelings and thoughts of the employee are affected by various situations. In addition, the expectations and individual characteristics of the employees also affect them. In the studies in the literature, it is targeted to understand the difference and to reveal the differences that make up the job satisfaction and organizational commitment of the employees. The aim of this thesis is to determine the effects of organizational commitment, job satisfaction and individual and organizational factors affecting these two concepts and to analyse the relationship between these two concepts in the automotive sector.

In the research, the purpose, method and findings of the field research carried out by applying a questionnaire on 85 people in the automotive sector via e-mail are explained. Survey; It includes the Minnesota Job Satisfaction Scale for job satisfaction and Allen and Mayer's "Multiple Organizational Commitment Model" for organizational commitment. The data derived from the research were analyzed through the SPSS package program and the results were interpreted by comparing the findings of previous studies.

In the conclusion part; As a result of the research, it has been determined that the reasons that may affect job satisfaction and organizational commitment have no effect on demographic characteristics, only job satisfaction and organizational commitment subcategories, education level and seniority, and the relationship between these factors has been explained to be positive.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Motivation and Motivation Theories, Automotive Industry

ÖNSÖZ

Günümüzde artan rekabet ve yaygınlaşan teknoloji kullanımı örgütlerin başarısında çalışanların önemini arttırmıştır. Bu bağlamda iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi çalışan verimliliğini ve performans sürekliliğini etkileyen kavramlar hem işletme ölçeğinde hem de akademik araştırmalarda ön plana çıkmıştır. İşletmeler bu sebeplerden dolayı çalışanın iş tatminini yüksek tutmak ve örgüte bağlı kalmasını sağlamak istemektedir. Bu çalışmanın amacı da literatürde bahsedilen iş tatmini, örgütsel bağlılık ve bu iki durumu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörleri incelemek ve iş tatmini ve örgütsel bağlılığın sonuçlarını değerlendirmektir.

Araştırmada ülke ekonomisinde önemli bir yer tutan ve istihdam kaynaklarının başında gelen otomotiv sektörü seçilmiş ve bu alanda faaliyet gösteren bir firmada uygulama yapılmıştır. Araştırmada, Minnesota iş tatmini ve Allen ile Mayer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçekleri kullanılarak hazırlanan anket formu 85 kişiye uygulanmıştır. Asıl dili İngilizce olan ölçeklerin Türkçeye uyarlanmış hali kullanılmıştır.

Bu çalışma çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını ve bunları etkileyen faktörleri belirlemeyi, otomotiv sektöründeki bir firma özelinde bu durumları açıklamayı amaçlamakta ve literatüre bu şekilde katkıda bulunmaktadır.

Tezin yazım sürecinde pek çok kişinin katkısı olmuştur. En büyük katkıyı sağlayan ve danışmanlık yapan değerli hocam Sayın Dr. Öğretim Üyesi Emir Kayacan' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Üzerimde emeği bulunan tüm değerli hocalarıma teşekkürü borç bilirim.

Tez süresince ve bu zamanlara kadar gerek maddi gerekse manevi şekilde yanımda bulunan anneme ve babama teşekkür ederim.

İstanbul, 2021
Muammer Kurkut

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	3
1.1.1. İş Tatmininin Tanımı.....	3
1.1.2. İş Tatmininin Önemi.....	4
1.2. İŞ TATMİNİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ...6	
1.2.1. İş Tatmini ile Motivasyon Arasındaki İlişki	6
1.2.1.1. Çeşitli Motivasyon Teorileri.....	8
1.2.1.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	8
1.2.1.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	11
1.2.1.1.3. Mc Clelland'ın Başarı-Güç Teorisi.....	12
1.2.1.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi.....	14
1.2.1.1.5. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	16
1.2.1.1.6. Lawler ve Porter Beklenti Teorisi.....	17
1.2.1.1.7. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	19
1.2.1.1.8. Locke'un Amaç Teorisi.....	21
1.2.2. İş Tatmini ile Performans Arasındaki İlişki	22
1.2.3. İş Tatmini ile Verimlilik Arasındaki İlişki	25
1.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	26
1.3.1. Bireysel Faktörler.....	27
1.3.1.1. Cinsiyet.....	27
1.3.1.2. Yaş.....	28
1.3.1.3. Medeni Durum.....	30
1.3.1.4. Eğitim Seviyesi.....	31

1.3.1.5. Kıdem.....	33
1.3.1.6. Statü	33
1.3.2. Örgütsel Faktörler.....	34
1.3.2.1. Çalışma Şartları.....	35
1.3.2.2. Ücret.....	35
1.3.2.3. Terfi İmkanları.....	36
1.3.2.4. Çalışma Arkadaşları.....	37
1.3.2.5. Yönetim Biçimi.....	37
1.3.2.6. İşin Nitelikleri.....	40
1.4. İŞ TATMİNSİZLİĞİNE TEPKİLER.....	41
1.5 İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI.....	41
1.5.1. Devamsızlık.....	41
1.5.2. Çalışan Devir Hızı.....	42
1.5.3. Yaşam Tatmini, Psikolojik Sorunlar ve Stres.....	44

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	47
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	47
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	48
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI.....	49
2.2.1. Mowday, Steers ve Porter'ın Sınıflandırması	49
2.2.2. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	49
2.2.2.1. Duygusal Bağlılık.....	50
2.2.2.2. Devamlılık Bağlılığı.....	51
2.2.2.3. Normatif Bağlılık.....	52
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	53
2.3.1. Kişisel Faktörler.....	53
2.3.1.1. Yaş	53
2.3.1.2. Cinsiyet.....	53
2.3.1.3. Medeni Durum	55

2.3.1.4. Eğitim Seviyesi	56
2.3.1.5. Çalışma Süresi.....	57
2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	58
2.3.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı.....	58
2.3.2.2. İşin Niteliği.....	59
2.3.2.3. Ücret.....	60
2.3.2.4. Terfi Olanakları	60
2.3.2.5. Yönetim.....	61
2.3.2.6. Örgüt Kültürü.....	62
2.3.2.7. Örgütsel Ödüller.....	63
2.3.2.8. Takım Çalışması.....	64
2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler: Alternatif İş İmkânı.....	65
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	66
2.4.1. Performans	67
2.4.2. Devamsızlık.....	67
2.4.3. Çalışan Devir Hızı.....	68
2.4.4. Stres	68
2.5. İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	70
2.5.1. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Kavramları.....	70
2.5.2. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Modelleri.....	71
2.5.2.1. İş Tatmini Örgütsel Bağlılığın Öncülü Olduğu Hakkındaki İddialar..	71
2.5.2.2. Örgütsel Bağlılık İş Tatminin Öncülü Olduğu Hakkındaki İddialar...	72
2.5.2.3. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Karşılıklı Olduğu Hakkındaki iddialar	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYE AİT ARAŞTIRMA

3.1. METODOLOJİ.....	73
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	73
3.1.2. Araştırmanın Hipotezleri	73
3.1.3. Araştırmanın Modeli.....	74
3.1.3.1 Veri Toplama Araçları.....	75

3.1.4. Varsayımlar ve Sınırlılıklar	76
3.2. VERİLERİN ANALİZİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER	77
3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	78
3.3.1. Normallik Analizi	78
3.3.2. Araştırmaya Katılanların Demografik ve Mesleki Özellikleri.....	80
3.3.3. İş Tatmini Ölçeğine Yönelik Elde Edilen Betimsel İstatistikler	82
3.3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Elde Edilen Betimsel İstatistikler	85
3.3.5. Araştırma Kapsamındaki Hipotezlerin Sınanması.....	88
SONUÇ	108
KAYNAKÇA.....	115
EKLER.....	121
ÖZGEÇMİŞ.....	129

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Çalışanların İş Tatminsizliğine Karşı Tepkileri	40
Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Türleri ve Sonuçları	66
Tablo 3. Stresin Bireysel Sonuçları.....	69
Tablo 4. Normallik Testi Sonuçları	79
Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları	80
Tablo 6. Katılımcıların Yaş Dağılımları	80
Tablo 7. Katılımcıların Medeni Durum Dağılımları	81
Tablo 8. Katılımcıların En Son Mezun Oldukları Okul Dağılımları.....	81
Tablo 9. Katılımcıların Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresi ve Yaş Dağılımları	82
Tablo 10. İş Tatmini Ölçeğine Yönelik Elde Edilen Sonuçlar	83
Tablo 11. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Elde Edilen Sonuçlar.....	85
Tablo 12. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçeklerine Ait Betimsel İstatistikler	87
Tablo 13. Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları	89
Tablo 14. Devam Bağlılığı ile İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları	90
Tablo 15. Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları	90

Tablo 16. Normatif Bağlılık ile İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları	92
Tablo 17. Cinsiyet ile Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki Karşılaştırma Sonuçları	92
Tablo 18. Cinsiyet ile İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasındaki Karşılaştırma Sonuçları.....	94
Tablo 19. Yaş ile Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki Karşılaştırma Sonuçları.....	94
Tablo 20. Yaş ile İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasındaki Karşılaştırma Sonuçları.....	96
Tablo 21. Medeni Durum ile Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki Karşılaştırma Sonuçları	97
Tablo 22. Medeni Durum ile İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasındaki Karşılaştırma Sonuçları	98
Tablo 23. Eğitim Düzeyi ile Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki Karşılaştırma Sonuçları	99
Tablo 24. Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Bağlılığın ve Alt Boyutlarının LSD Çoklu Karşılaştırma Test Sonuçları	101
Tablo 25. Eğitim Düzeyi ile İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasındaki Karşılaştırma Sonuçları	102
Tablo 26. Eğitim Düzeyine Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının LSD Çoklu Karşılaştırma Test Sonuçları.....	103
Tablo 27. Çalışma Süresi ile Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki Karşılaştırma Sonuçları	104

Tablo 28. Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılığın ve Alt Boyutlarının LSD Çoklu Karşılaştırma Test Sonuçları	106
---	------------

Tablo 29. Çalışma Süresi ile İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasındaki Karşılaştırma Sonuçları	107
--	------------



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İş Tatminin Neden Sonuç İlişkisi	5
Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Çalışanların Motivasyonu ile İlişkisi	8
Şekil 3. Maslow, Herzberg, Alderfer ve McClelland'ın Teorilerinin Karşılaştırması	15
Şekil 4. Kavramlar Arasındaki Bağlantıları Anlatan Lawler-Porter Teorisi....	18
Şekil 5. İş Tatmini ile Performans Arasındaki İlişki	23
Şekil 6. Tatmin Edici Performans Modeli	24
Şekil 7. İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Kavramsal Çerçevesi.....	27
Şekil 8. Stresin Modelleri.....	45
Şekil 9. Bağlılık Boyutlarının Alt Bileşenleri.....	50
Şekil 10. Araştırma Modeli.....	75

GİRİŞ

Küreselleşme, artan rekabet ve gelişen teknolojiyle birlikte çalışma hayatı bir dönüşüm geçirmiştir. Bu dönüşüm ve değişim süreciyle birlikte çalışanın örgüt için önemi her geçen gün daha da artmıştır. Kurumların bu sıkı rekabet ve artan teknoloji karşısında ayakta kalabilmelerinin tek yolu çalışanlarını elinde tutmak ve kuruma bağlı kılmaktır. Bunu sağlamak için çalışanın tatmini ve bağlılığını geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramı bu sebeplerden ötürü hem akademik araştırmalarda hem de işletmelerde bir ilgi odağı haline gelmiştir. Bu iki kavramı, aralarındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin hem bireysel hem de örgütsel sonuçlarını araştıran birçok çalışma ortaya konmuştur.

Bu yapılan araştırmanın hedefi, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın arasındaki ilişkinin otomotiv sektöründeki bir firma özelinde incelenmesidir. Kavramlar çalışmada üç başlık halinde ele alınmıştır.

Birinci bölümde iş tatmini kavramının açıklaması, motivasyon ile arasındaki ilişki ve iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel etkenler üzerine teorik altyapı sunulmuştur.

İkinci bölümde ise örgütsel bağlılığın tanımı, örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler açıklanmış ve örgütsel bağlılığın getirmiş olduğu sonuçlara değinilmiştir. Bu bölümde aynı zamanda iş tatmini ile örgütsel bağlılığın arasındaki bağlantı incelenmiştir.

Teorik bölümler olan ilk iki bölümden sonra üçüncü kısımda konuyla ilgili araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırma, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 400 çalışanlı bir firmada 85 kişiye anket uygulayarak gerçekleştirilmiştir.

Literatürde en çok kullanılan ve geçerlilik oranı en yüksek olan Minnesota iş tatmini ölçeği ve Allen ve Mayer örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma çerçevesinde toplam 13 hipotez oluşturulmuştur. Çalışmada öne sürülen hipotezler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

H1: Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Devam bağlılığı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6: Yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7: Yaş ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8: Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H9: Medeni durum ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10: Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11: Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H12: Mevcut kurumdaki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H13: Mevcut kurumdaki çalışma süresi ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

85 kişiye uygulanan anketten elde edilen veriler SPSS paket programına yüklenmiş ve analizler bu program üzerinden elde edilmiştir. Programda uygulanan testlerden elde edilen sonuçlara bağlı olarak hipotezler sınanmış ve iş tatmini ile örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve aralarındaki ilişki açıklanmıştır.

Son olarak bu analiz sonuçlarına göre yorumlamalar yapılmış, hangi nedenlerin etkili olabileceğine değinilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

1.1.1. İş Tatmininin Tanımı

İş hayatı, çalışanın günlük hayatının oldukça önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bu nedenle, iş hayatındaki yaşananlar çalışanın gerek psikolojisini gerekse maddi durumunu yakından ilgilendirir. Bundan dolayı çalışanın işinden memnuniyet durumu çalışanın mutluluğuyla doğru orantılıdır. Sosyal bilimler alanında iş tatmini, üzerinde çokça çalışılan bir kavram olarak örgütsel davranış ve çalışma psikolojisi gibi disiplinlerin en önemli konularının başında gelmektedir. Bu kavram, çalışanların eğitim düzeyleri, yaşları ve medeni durumları gibi çeşitli özellikleri dikkate alınarak birçok açıdan incelenmiş ve değişen iş ve yaşam koşulları sebebiyle günümüzde de incelenmeye devam etmektedir.

İş tatmini birçok şekilde tanımlanmaktadır. Literatürde genel olarak “çalışan memnuniyeti” olarak da geçmekte ve genel bir çerçeve içerisinde ise, “çalışanların işyerlerinden duydukları memnuniyet durumu” olarak tanımlanmaktadır.¹

İş tatmini kavramının geniş tasvirlerinden biri Lock tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre iş tatmini, “bireyin bir iş deneyimi veya işteki başarısı sonucunda ortaya çıkan, bireye haz ve mutluluk veren olumlu bir duygular bütünüdür” olarak belirtilmektedir.²

Diğer bir tanımda Odam, Boxx ve Dunn tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre iş tatmini “çalışanların işi hakkında sahip olduğu olumlu ve olumsuz duygular”dır.³

¹Canan Hoş, Aygen Oksay, “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.20, S.4, 2015, s. 9.

² Fred Luthans, **Organizational Behavior**, New York, McGraw Hill Company, 1992, 6. ed., p. 114.

³ Gökhan Yollaç, “Satış Elemanlarının Müşteri Yönelimi ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Öneri Dergisi**, C.8, S.29, 2008, s. 120.

Weiss’ de paralel olarak iş tatmini kavramını “bireyin işi hakkında sahip olduğu olumlu bir duygu ve tutum” olarak ifade etmiştir.⁴

İş tatmini kavramı başka bir şekilde ise şöyle tanımlanmıştır: İş tatmini, “yönetimin tutumu, işin kendisi gibi iş şartlarının ya da işten elde edilen çıktılarının (ücret, iş güvenliği) bireysel bir değerlendirmesidir.⁵

Tüm bunlara ek olarak iş tatmininin bir diğer tanımı ise, “bireyin kurallar, değerler, beklentiler filtresinden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin anlamına karşı oluşturduğu içsel tepkidir.⁶

Tüm bu tanımlar dikkate alındığında iş tatminini şu şekilde tanımlamak mümkündür; iş tatmini, bireyin iş tecrübesi sonucunda işten elde ettiği sonuçların kişide uyandırmış olduğu genel duygu durumudur.

1.1.2. İş Tatmininin Önemi

Günümüzde örgütler birbirleriyle sıkı bir rekabet içerisinde. Bu rekabette üstün olmak için maddi ve teknolojik unsurların yanında insan kaynağına da değer vermektedirler.

Örgüt içerisindeki çalışan kişilerin işe olan olumlu tutumları ve duyguları veya diğer bir deyişle iş tatminleri işletmeler için kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların yüksek iş tatminine sahip olması örgütün iyi yönetildiğinin bir diğer göstergesidir. Çalışanların iş tatminleri ne kadar yüksekse çalışanın verimliliği, işine olan sadakati ve bağlılığı bir o kadar yüksektir. Bu durumda çalışanın pozitif iş tatmini işyerindeki diğer çalışma arkadaşlarına da yayılacak ve işyerinde olumlu bir ortamın oluşmasına katkıda bulunacaktır. Diğer bir deyişle iş tatmininin doğrudan ya da dolaylı yoldan işletmeye katkısı olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların iş motivasyonları yüksek tutulmalı ve bu durumdan kaynaklanan pozitif atmosfer işyerinde korunmalıdır. Aksi

⁴ A.e, s. 120.

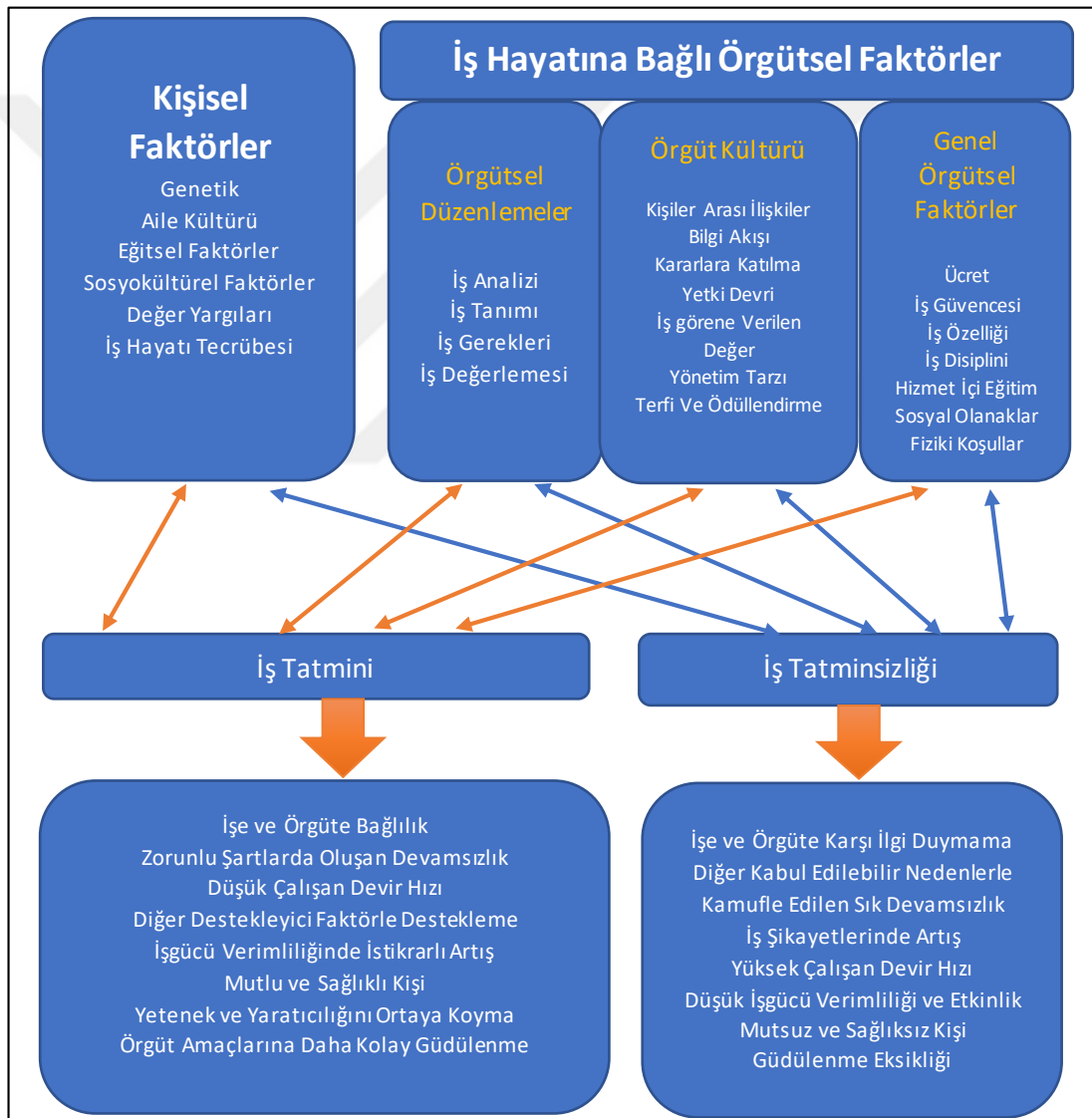
⁵ Sabiha Sevinç Altaş, Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, **Öneri Dergisi**, C.7, S.28, 2007, s. 50.

⁶ A.e, s. 50.

takdirde çalışanın iş motivasyonu ve performansı olumsuz etkilenecek ve bu durum beraberinde üretimde aksaklıkları da getirecektir.⁷

Literatürde iş tatmininin incelenmesi kadar iş tatminsizliği de araştırmacılar tarafından incelenmektedir. İş tatminsizliği beraberinde hem işletme için hem de çalışan için olumsuz durumlar oluşturmaktadır.

Şekil 1. İş Tatminin Neden Sonuç İlişkisi



Kaynak: Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz İ.L.B.F Dergisi** C.4, S.4, 2002, s. 6.

⁷ İbrahim Yıldırım, Hasan Eraslan, "İşletmelerde İş Tatmini: Seramik Sektöründe Bir Uygulama", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C:19, S:74, 2020, s. 533.

Şekilde görüldüğü üzere iş tatmini ve tatminsizliğinin pek çok sonucu bulunmaktadır. Bu sonuçlar çalışan açısından, performansının düşmesi, yaşam tatmininin olumsuz etkilenmesi gibi sonuçları beraberinde getirirken; örgütler için ise, işgücü devir oranının yükselmesine, çalışanın işe devamsızlığında artışa sebep olmaktadır.

Çalışan için ise yüksek iş tatmini birçok sorunun engellenmesine yardımcı olabilir. İş tatmini;⁸

- Çalışanın daha az iş arayışına girmesine,
- Çalışanın örgütüne daha bağlı kalmasına,
- Çalışanın ruh sağlığına ve beden sağlığına etki edecek olumsuz durumların (iş stresi, strese bağlı yorgunluk ve iş kazası riski, moral düşüklüğü vb.) azalması, çalışanın iş verimliliğinde artış yaşanması gibi çeşitli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

1.2. İŞ TATMİNİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

İş tatmini kavramı bazı kavramlar ile benzerlik göstermekte, zaman zaman karıştırılmaktadır. İş tatminiyle yakından bağlantısı bulunan bu kavramlar; motivasyon, performans ve verimliliklerdir.

1.2.1. İş Tatmini ile Motivasyon Arasındaki İlişki

Motivasyon, “insanı çalışmaya teşvik etmek, isteklendirmek harekete geçirmek” şeklinde sözlük anlamına sahiptir. Latince kökenli movere kelimesinden türeyen motivasyon, hareketlendirme ve harekete geçirme gibi anlamlar taşımakta ve değişik açılardan ele alınmaktadır.⁹ Bu sebepten dolayı psikoloji literatürü incelendiğinde motivasyonun evrensel bir tanımının bulunmadığı görülmektedir. Ancak kavram, anlamı açısından bazı ipuçları barındırmaktadır. Motivasyon, “bir kişiyi harekete geçiren bir güç” olarak ifade edilebilir. Kavram tanımlanırken en çok

⁸ Arif Budak, “Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri’nde Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2006, s. 24.

⁹ Abdullah Yeşil, “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, C.2, S.3, 2016, s. 166.

Locke ve Latham'ın tanımları kullanılmaktadır. Bu kişilere göre motivasyon, “bireyi bilinçli bir davranışa götüren, içten gelen bir itici güç” şeklinde tarif edilmektedir. Yani motivatör denilen bu içsel itici güç, kişiyi harekete geçmeye zorlayan mekanizmadır.¹⁰ İş tatminiyle motivasyon arasındaki ilişki çift yönlü olmaktadır. Diğer bir ifadeyle iş tatmininin meydana gelmesinde motivasyon rol oynamakta ve aynı zamanda iş tatmini de motivasyona sebep olmaktadır. Bundan dolayı kişinin motivasyonunun artırılması isteniyor ise işinden elde etmiş olduğu tatmininde artırılması gerekmektedir.¹¹

Motivasyon ve iş tatminin arasındaki ilişki farklı kişiler ve farklı teorilerle açıklanmaktadır. Motivasyon teorileri “süreç” ve “içerik” olmak üzere iki grupta incelenmektedir. İçerik teorileri bireyleri “nelerin motive ettiğini” konu almaktadır. Diğer bir deyişle içerik teorileri, bireyin içinden gelen ve kendisini bir davranış yapmaya sürükleyen faktörleri bulmaya çalışır.¹² Süreç teorileri ise “bireylerin harekete geçme şekillerini, kendisini nasıl yönlendireceği ve davranış değişikliğine göre kendisini nasıl kontrol edeceği” üzerinde durur. Merkezine bireyi alır. Bu teorinin ana teması çalışanların ne amaçlarla ve ne şekilde motive edildikleridir. Kısaca bir çalışanın belirli bir davranışını tekrar etmesinin veya etmemesinin arka planındaki sebepleri anlamaya çalışan bir teoridir. Bu teoriye göre kişiyi davranışlara sevk eden faktörlerden birisi de ihtiyaçlardır.¹³

İçerik teorileri Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Alderferd'in ERG Teorisi, Fromm'un İhtiyaçlar Teorisi, Herzberg'in İki Faktör Teorisi, Özerklik Teorisi, McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisidir. Süreç teorileri ise Porter ve Lawler'in Beklenti Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Locke'un Amaç Yönelim Teorisidir.¹⁴

¹⁰ Aşkın Keser, Burcu Güler, **Çalışma Psikolojisi**, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2016, s. 185.

¹¹ Emir Kayacan, “X ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016, s.248.

¹² A.e, s. 187.

¹³ A.e, s. 200.

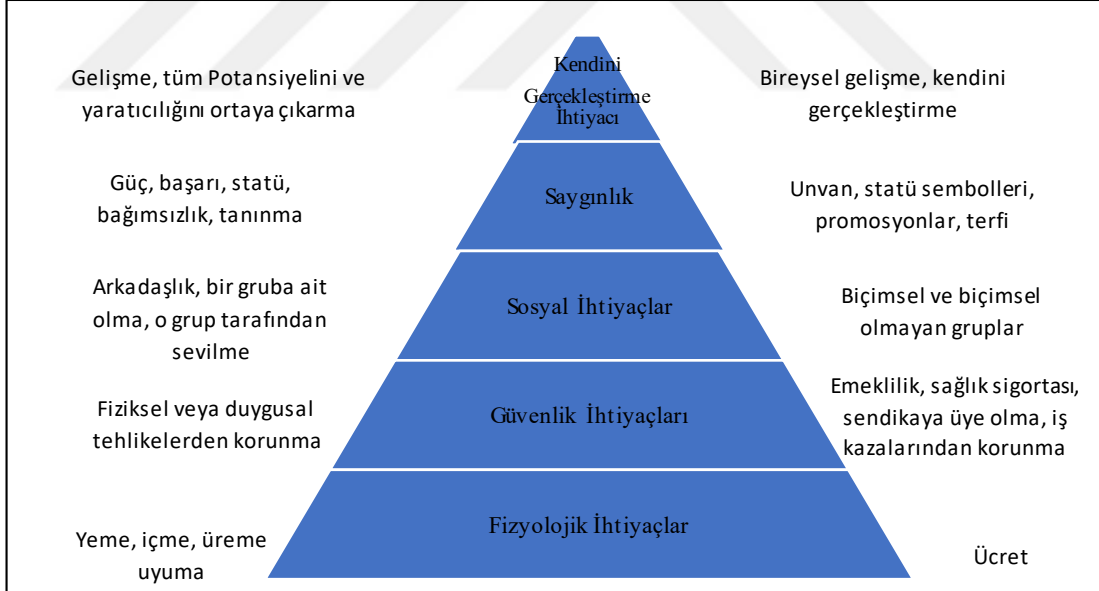
¹⁴ A.e, s. 187-200.

1.2.1.1. Çeşitli Motivasyon Teorileri

1.2.1.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon teorileri arasında en bilinen teorilerden birisi Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisidir.¹⁵ Maslow'a göre insanların davranışlarına yön veren önemli bir faktör kişilerin ihtiyaçlarıdır. Maslow'a göre insanların ihtiyaçlarının hiyerarşik bir sıralaması vardır. Bu hiyerarşik sıralama 5 basamaktan oluşmaktadır. Maslow'a göre kişi, alt basamaklardaki ihtiyaçları gidermeyi önceliklendirmektedir. Ancak alt basamaktaki ihtiyaç tamamlandıktan sonra bir üst basamağa geçilebilmektedir. Her bir önceki basamak bir sonraki basamağa geçiş oluşturmaktadır. Tamamlanan bir ihtiyaç, kişinin tatmin duygusunda bir azalma veya artık kişiyi tatmin etmemekte ve bu durum da kişiyi bir sonraki basamağa geçmeye zorlamaktadır. Kısaca, mevcut basamaktaki ihtiyaç giderildikten sonra diğerindeki ihtiyaca geçme arzusu oluşmaktadır.¹⁶

Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Çalışanların Motivasyonu ile İlişkisi



Kaynak: Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, 2. Baskı, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2002, s.441.

¹⁵ A.e, s. 188.

¹⁶ Joseph E. Champoux, *Organizational Behaviour*, Routledge Taylor&Francis Group, 4.ed., 2010, pp. 155-156.

Maslow'un yaklaşımı 5 temel ihtiyaçtan oluşmuştur. Bunlar; fizyolojik ihtiyaçlar, sosyal ihtiyaçlar, saygı ihtiyacı, güvenlik ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır.¹⁷

Bu modelde ilk iki ihtiyaç olan fiziksel ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı düşük düzeyli ihtiyaçlardır. Sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise yüksek düzeyli ihtiyaçlardır.¹⁸

Bu basamakları kısaca şöyle tanımlayabiliriz.

Fizyolojik İhtiyaçlar: Kişilerin yaşamlarını sürdürmeleri için gereksinim duydukları en temel ihtiyaçtır. Yemek, barınma, dinlenme korunma gibi ilkel ve temel olan tüm ihtiyaçları kapsar. Fizyolojik ihtiyaçlar giderilmediği takdirde organizma üzerinde baskı oluşturur. Organizmanın ilk olarak bu ihtiyacı öncelikli hale gelir ve başka güdülerin bu ihtiyacın önüne geçmesini engeller.¹⁹

Güvenlik İhtiyacı: Kişinin fizyolojik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonraki ihtiyaçlardır. Güvenlik ihtiyacı hem fiziksel hem de psikolojik güvenlidir. Kısaca kişi çevresini güvene alma ihtiyacını gidermeye çalışır. ²⁰

İş hayatındaki yansıması ise kişinin geleceğini güvence altına alabileceği sosyal sigorta ve emeklilik hakları şeklindedir.²¹

Sosyal İhtiyaçlar: Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacından sonra gelmektedir. Arkadaş çevresine sahip olma, sevmeye ve sevilme, diğer kişiler tarafından kabullenilme olarak örneklendirilebilir. Çalışma hayatında ise kişilerin işyerlerindeki arkadaşları, işletmenin yapmış oldukları sosyal faaliyetler bu ihtiyaçların karşılanmasında rol oynar.²²

Maslow'a göre kişi, içinde olduğu ihtiyaç düzeyine göre davranış gösterir. Diğer bir deyişle sosyal ihtiyaçlar basamağında bulunan bir kişinin sadece almış olduğu ücreti yükseltmek, o kişiyi motive etme konusunda yeterli olmayabilir. Bu

¹⁷ A.e, s. 156

¹⁸ Keser, Güler, a.g.e., s. 188.

¹⁹ Hanefercoşkun, Ahmet Nalçacı, "Öğretimde Psikolojik İhtiyaçların Yeri ve Önemi", **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.11, 2005, s. 363.

²⁰ Luthans, a.g.e., p. 163.

²¹ Keser, Güler, a.g.e., s. 190.

²² A.e, s. 190.

kişinin asıl ihtiyaç duydukları daha çok çevresi tarafından kabul görmek, dostluklar kurmak ve topluluklar içerisinde yer bulmaktır.²³

Saygınlık İhtiyacı: Kişi sosyal ihtiyaçlarını giderdikten sonra artık saygınlık ihtiyacı duyar. Bu ihtiyaç başkaları tarafından kendisine saygı ve güven duyulmasını içerir.²⁴

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Maslow bu aşamayı kişinin düşük orta ve yüksek ihtiyaçlarının zirve noktası olarak tanımlamaktadır. Bu aşamada olan kişi potansiyellerinin farkındadır.²⁵ Bu aşamada kişi kendinde olan tüm yetenekleri en yaratıcı şekilde kullanma, geliştirme ve faydalanma ihtiyacı duyar. Maslow'a göre bu aşamaya ulaşan bireylerin istekleri ve ihtiyaçları çeşitli olabilmektedir. Bireyler ne olmak istiyorsa onu olmalıdır. Bu basamağı gerçekleştiren kişiler yüksek özsaygıya sahiptir. Gerçeği algılama ve öngörü sahibi olma konusunda daha iyidirler. Güçlü bir iradeye sahiptirler. Kişiler arası ilişkilerde de oldukça iyidirler.²⁶

Maslow'un ihtiyaçlar üçgenine daha sonra çeşitli eklemeler olmuştur. Bunlar kendini bilme/tanıma ihtiyacı ve estetik ihtiyacıdır. Bu kavramların tanımı aşağıda kısaca anlatılmıştır.

Kendini bilme/Tanıma ihtiyacı: Bu ihtiyaç, bireyi anlamlı hale getiren ihtiyaçtır. İnsan olup biten şeyleri öğrenme ihtiyacı güder. Bu istek kişiyi araştırma, okumaya ve öğrenmeye iter.²⁷

Estetik İhtiyacı: Bu basamakta artık insanlar iyiye, güzele, doğruya ve sanata yönelmeye başlar. Böylece insanlar kendilerini kötülük ve çirkinlikten alkoymaya çalışır. Bunları yaptıklarında kişiler içsel tatmin sağlar ve bu basamak da tam anlamıyla bu tatmin duygusunu elde etme amacı taşır.²⁸

²³ A.e, s. 190.

²⁴ Ercoşkun, Nalçacı, a.ge., s. 164

²⁵ Luthans, a.g.e., p. 163.

²⁶ Keser, Güler, a.g.e., s. 191.

²⁷ Keser, Güler, a.g.e., s. 190.

²⁸ A.e, s. 190.

1.2.1.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Motivasyon teorileri konusunda en çok katkı sağlayan kişilerden birisi de Frederick Herzberg'dir. Herzberg, Çift Faktör teorisini oluşturmak için Pittsburgh ve Pennsylvania'daki bir işletmede çalışan 200 mühendis ve muhasebeciyle görüşme yapmıştır. Kişilere 2 tane soru sormuştur. İşinizde kendinizi ne zaman iyi ve kötü hissettiklerine dair iki soru sormuş ve görüşme yapmıştır.²⁹

Çalışanlar ile yaptığı görüşmeler sonucunda kendilerini iyi hissettikleri zamanlar hakkında konuşurken bunların işle doğrudan bağlantılı, işin kendisi, başarma vb. durumlar olduğunu söylemişlerdir. Kendilerini kötü hissettikleri zaman için ise iş ile daha az ilgili olan durumlar ve daha çok iş dışındaki ücret ve çalışma koşulları hakkındaki durumlardan bahsetmişlerdir. Kısaca çalışanlar kendilerini iş ile ilgili olan durumlar karşısında iyi hissetmiş, kötü hissettikleri durumlar ise iş dışındaki konular olmuştur. Herzberg, Çift Faktör teorisinde kişilerin kendilerini kötü hissetmesine, tatminlerinin düşmesine ve işten ayrılmalarına sebep olan durumları “hijyen faktörleri” olarak, çalışanı mutlu eden ve işe bağlanmasına yardımcı olan durumları ise “özendirici (motive edici) faktörler” olarak sınıflandırmıştır.³⁰

Hijyen faktörleri; iş güvencesi, ücret, çalışma şartları, kıdem durumu, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler gibi faktörlerden oluşur. ³¹

Özendirici (motive edici) faktörler ise; tanınma, başarı, kabul görme, takdir edilme, sorumluluk ve terfi gibi faktörlerden oluşmaktadır.³²

İşyerinde hijyen faktörlerinin olmaması kişiyi iş tatmini yönünden olumsuz etkilerken bu faktörlerin ortadan kaldırılması da iş tatminsizliğini azaltmakta fakat iş tatminini artırmamaktadır. Özendirici faktörler ise hijyen faktöründen farklı olarak eksiklikleri durumunda kişiyi demotive etmekte, ancak var olmaları durumunda ise tatmin etmektedir.³³ Hijyen faktörleri kişiyi motive etmemekte, ancak varlığıyla kişiyi

²⁹ Luthans, **a.g.e.**, p. 165.

³⁰ **A.e** p. 165.

³¹ Paul Spector, **Industrial and Organizational Psychology** 6. ed., Wiley, 2011, p. 197.

³² **A.e**, p. 197.

³³ Luthans, **a.g.e.**, p. 166.

nötr duruma getirmektedir. Ancak kişi bundan sonra motive edici faktörlerle motive olabilir.³⁴

Herzberg' in teorisiyle Maslow' un teorisi bazı konular bakımında benzerlikler göstermektedir. Herzberg' in motive edici faktörler olarak adlandırdıkları Maslow' un İhtiyaçları hiyerarşisindeki üst basamaklarda ifade edilen ihtiyaçlara denk gelmektedir. Hijyen faktörleri ise aynı şekilde Maslow' un alt basamaklarda ifade ettiği ihtiyaçlara denk gelir.³⁵

Sonuç olarak Herzberg' in teorisi iş motivasyonu konusuna yeni bir anlam katmıştır. Herzberg' in teorisinden önce yöneticiler sadece hijyen faktörleri üzerine yoğunlaşmaktaydılar. Yöneticiler çalışanlarının iş tatmini ile ilgili problemlerinin çözümünü daha yüksek ücret, daha fazla yan haklar olarak düşünmüşlerdir. Ancak bahsedildiği gibi ücret artışı ve yan haklar tam olarak çözüm olmamıştır. Herzberg' in teorisi bu durumu sadece hijyen faktörleri üzerinden bir çözüm yolu olduğunu ve çalışanların motive etmeyeceğini, hijyen faktörlerinin bir gereklilik olduğunu ve bunların sağlandıktan sonra motive edici faktörler sayesinde çalışanların motive edilebileceğini söylemiştir.³⁶

1.2.1.1.3. Mc Clelland'ın Başarı-Güç Teorisi

Mc Clelland'ın teorisi çalışanları motive eden değişkenlerin arasındaki ilişkiyi inceleyen bir teoridir. Kişilerin ihtiyaçlarını daha sonradan öğrenme yoluyla kazanabileceğini söyler.³⁷

Mc Clelland'ın teorisi 3 ihtiyaç üzerinde durur. Bunlar; başarı ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve güç ihtiyacıdır.³⁸

Bu teoride Maslow' un İhtiyaçlar teorisiyle benzerlik göstermektedir. Bu teori Maslow üçgenindeki üst düzey ihtiyaçlara benzer değişkenlerden oluşmaktadır. Mc Clelland' a göre kişi işinde en iyi olma, kendini gerçekleştirme, mükemmeli arama gibi

³⁴ Keser, Güler, **a.g.e.**, s. 193.

³⁵ **A.e.**, s. 193.

³⁶ Luthans, **a.g.e.**, p. 166.

³⁷ Yeşil, **a.g.e.**, s. 171.

³⁸ Nancy Langhton, Stephen P. Robbins, **Fundamentals of Organizational Behavior**, Prentice Hall, 2011, 3.ed., p. 110.

ihtiyaçlara sahiptirler. Bu ihtiyaçların altında başarılı olma isteği yatmaktadır ve kişiler bu duygu çerçevesinde motive olmaktadır.³⁹

McClelland bu duruma göre ihtiyaçları 3 gruba ayırır.⁴⁰Bu ihtiyaçlar başarı ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı, güç elde etme ihtiyacı olarak belirtir.

1) Başarı İhtiyacı: Kısaca tanımı; bir dizi standartla ilgili olarak başarıya ulaşma, başarılı olma çabasıdır. Bazı insanlar başarılı olmak için zorlayıcı bir güce sahiptirler. Daha önceden yaptıklarını daha iyi ve daha verimli şekilde yapma arzusu güderler. Çoğunlukla daha kararlı ve gerçekçi olup kendilerine daha zor hedefler seçerler ve bu hedeflere ulaşmak için mevcut bilgi ve yeteneğini en iyi şekilde kullanmak isterler. ⁴¹

2) İlişki Kurma İhtiyacı: Bu ihtiyaç kişinin hayatını yalnız başına sürdüremeyeceğine ve toplumunun gerektirdiği şartlardan dolayı belli bazı kişiler ve gruplar ile ilişki içerisinde bulunacağına vurgu yapmaktadır. Bazı insanlarda başkalarıyla ilişki kurma isteği kuvvetli iken bazılarında zayıftır. Bu nedenle her kişide farklı şekilde olmaktadır.⁴² Bu ihtiyacı kuvvetli kişiler insanlar ile daha iyi, daha sıcak ilişkiler kurmak, sürdürmek ve sevilmek isterler. Özellikle önem verdikleri kişilerden onay isterler.⁴³ Bağlanma ihtiyacı çok olan kişiler bireysel çalışmaktansa grup çalışmasını daha çok tercih ederler.⁴⁴

3) Güç Elde Etme İhtiyacı: Bu gruptaki kişiler başka bir kişinin davranışını etkileme yollarını kontrol etmeye ve insanlar üzerinde güç ve etki sahibi olmaya odaklanır. Başkaları üzerinde daha fazla etki ve denetim kurma yönünde geliştirme ihtiyacı hissederler.⁴⁵

³⁹ Yeşil, **a.g.e.**, s. 171.

⁴⁰ Langhton, Robbins, **a.g.e.**, p. 110.

⁴¹ **A.e.**, p. 110.

⁴² Yeşil, **a.g.e.**, s. 171.

⁴³ Champoux, **a.g.e.**, p. 160.

⁴⁴ Yeşil, **a.g.e.**, s. 171.

⁴⁵ Champoux, **a.g.e.**, p. 160.

Mc Clelland'ın başarı güdüsü teorisi, Maslow'un teorisiyle belli noktalarda benzerlikler gösterir. Maslow başarı ihtiyacını "saygı ihtiyacının bir önkoşulu" olarak değerlendirirken, Mc Clelland aynı kavramı "bireyin güdülenmesinin temel faktörü" olarak görür.⁴⁶

1.2.1.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer'in ERG teorisi Maslow'un teorisiyle birçok benzerlik gösterir ancak teorinin Maslow'un teorisinden farklı özellikleri, ihtiyaçların insan üzerindeki etkisi konusunda daha aydınlatıcıdır.⁴⁷

Maslow'un 5 basamakta göstermiş olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisini 3 ana başlık altında toplayıp inceler. İsmi de buradan almaktadır. ERG teorisi 3 önerme üzerine kuruludur:⁴⁸

1) Her bir düzeydeki ihtiyaç ne kadar az tatmin edilirse o kadar fazla arzulanır.
2) Daha düşük seviyedeki ihtiyaçlar ne kadar çok tatmin edilirse daha üst gruptaki ihtiyaçların arzulanma derecesi artar. Diğer bir deyişle aralarında doğru orantı bulunmaktadır.

3) İkinci önerideki duruma benzer bir şekilde eğer üst düzeyde ihtiyaçlar ne kadar çok tatmin edilirse daha alt düzeydeki ihtiyaçların arzulanma durumu o kadar artmaktadır.⁴⁹

ERG teorisinde motivasyon 3 temel ihtiyacın giderilmesi üzerine kurulmuştur.⁵⁰

Var Olma İhtiyacı (Existence): Temel fizyolojik ve fiziksel ihtiyaçlardan oluşur. Bunlar açlık, susuzluk, tehlikelerden korunma (fiziksel güvenlik) gibi ihtiyaçlardır. Maslow'un teorisindeki alt basamaklara denk gelmektedir.

⁴⁶ Aşkın, Keser, **a.g.e.**, s. 199.

⁴⁷ Champoux, **a.g.e.**, p. 157.

⁴⁸ Linda Stroh, Gregory Northcraft, Margaret Neale, **Organizational Behavior**, Lawrence Erlbaum Associates, 2002, 3.ed., p. 66.

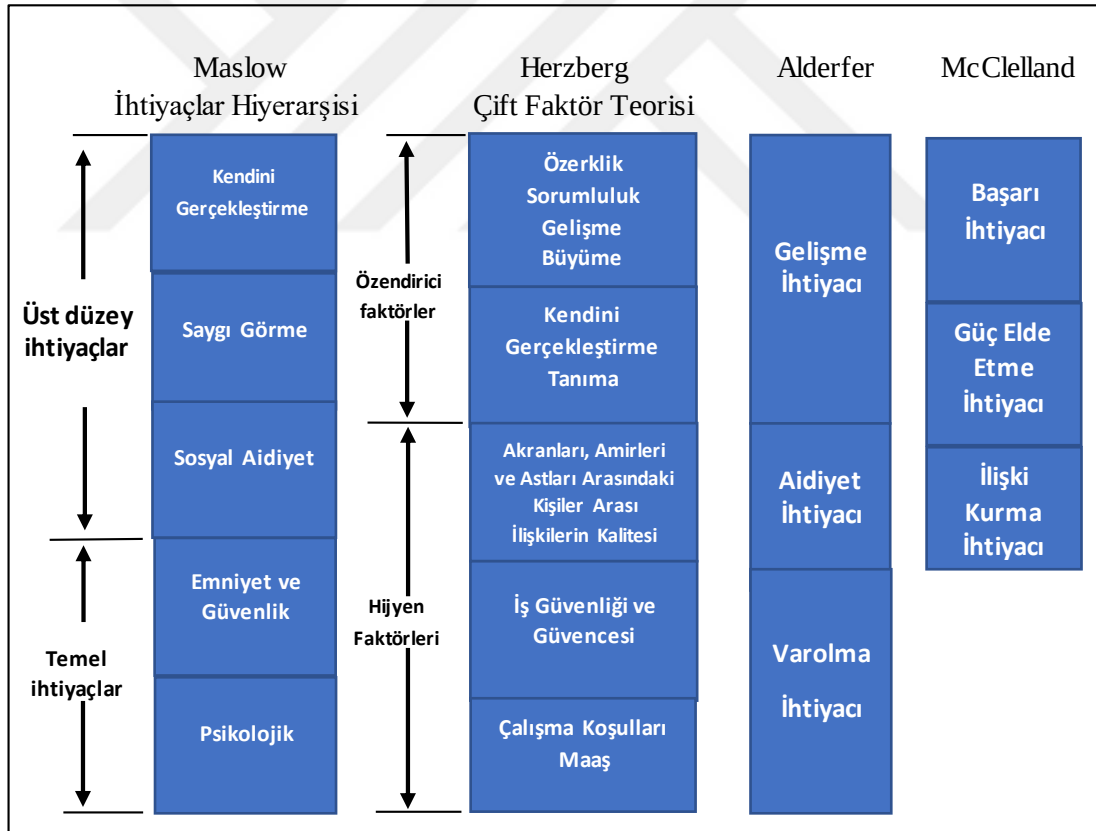
⁴⁹ Keser, Güler, **a.g.e.**, s. 195-196.

⁵⁰ Stroh, v.d **a.g.e.**, p. 66.

Aidiyet İhtiyacı (Relatedness): Başka kişiler ile kurulan sosyal ilişkiler ve yakın ilişkiler, saygı duyulması vb.dir. Bu ihtiyacın temelinde karşılık vardır. Kişiler tatmin sağlamak amacıyla birbirleriyle vakit geçirmektedir. Maslow'un sosyal ihtiyaçlarına denk gelmektedir.

Gelişme İhtiyacı (Growth): Kişinin potansiyelini geliştirme ve gerçekleştirme ihtiyacıdır. Maslow'un hiyerarşisinde saygınlık ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı arasındaki basamağa denk gelmektedir.⁵¹

Şekil 3. Maslow, Herzberg, Alderfer ve McClelland'ın Teorilerinin Karşılaştırması



Kaynak: Stroh, L ve diğerleri, **Organizational Behavior**, Lawrence Erlbaum Associates, 2002, 3. Editions, p. 68.

⁵¹ A.e, p. 66.

1.2.1.1.5. Vroom'un Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi, motivasyona yol açan iç bilişsel durumlara odaklanarak ödüllerin nasıl davranışa yol açtığını açıklamaya çalışır. Temel fikir, kişilerin davranışlarının istedikleri ödüllere veya sonuçlara yol açacağına inandıklarında bu kişilerin motive olacağıdır. Eğer kişiler istemiş oldukları ödüllerin davranışlarına bağlı olacağına inanmazlarsa, bu davranışı gerçekleştirmek için motive olamazlar ve bu davranışı gerçekleştirmezler. Buna ek olarak ödülleri istemezlerse de bir davranış sergilemeye motive olamayacaklardır.⁵²

Bu teoriye göre motivasyon, isteme miktarı ve beklenti süresiyle açıklanmaktadır. Bekleme süresi kişinin beklediği şeyin sonucunu ne kadar istediğiyle orantılıdır.⁵³

Bu teorinin başlıca değişkenleri, beklenti, değer ve araçsallıktır. Bu 3 kavramın açıklaması ise;

Güç: Kişinin belirli bir davranışa odaklanması için gerekli olan motivasyondur. Bu bir şeyi gerçekleştirme motivasyonu olarak düşünülebilir.⁵⁴

Beklenti: Bir şeyin olmasını düşünme veya umma durumudur. Bireyin gösterdiği çaba sonucunda ulaşmak istediği hedefe olan isteğini ve umudunu temsil eder. Özne olasılıkları içerir. Diğer bir deyişle kişinin bir davranış gerçekleştirmeye yolundaki inancını ifade eder. 0 ile 1 arasında çarpan değerine sahiptir. Eğer kişinin bir beklentisi yok ise 0, var ise 1'dir. Bu oran kişilere göre sıfır ile bir arasında değişkenlik gösterecektir. Örneğin bu oranın 0.5 olması %50 anlamına gelmektedir.⁵⁵

Değer: Kişinin harcamış olduğu çaba karşısında bir ödülün veya sonucun kişide uyandırdığı değer düzeyidir.⁵⁶ Kişi için ödülün bir memnuniyet düzeyi vardır. Her birey her ödüle aynı düzeyde arzu duymayabilir. Çalışma hayatında bazı kişiler terfi vb. durumları daha fazla arzular ve çabalar iken, bazı kişiler terfinin daha fazla iş

⁵² Keser, Güler, **a.g.e.**, s. 201.

⁵³ **A.e.**, s. 201.

⁵⁴ Spector, **a.g.e.**, p.200.

⁵⁵ Keser, Güler **a.g.e.**, s.202.

⁵⁶ Spector, **a.g.e.**, p.200.

yükü ve sorumluluk getireceğine olan inançları dolayısıyla terfiyi istemezler. Bu iki kişi için ödülün değer katsayısı farklılık gösterir.⁵⁷

Araçsallık: Kişinin performansı ile istenilen ödül arasındaki bağlantıyı ifade eder. Bireyin belirli bir seviyede performans göstermesinin istenilen ödüllendirmeyi sağlayıp sağlamayacağına ilişkin kişisel algısından oluşmaktadır. Araçsallık -1 ile +1 arasındadır. Eğer araçsallık -1 ise yani olumsuz ise yüksek performansın istenilen sonucu elde etme şansını azalttığını, 0 olduğunda ise performans ile istenilen ödül arasında bir bağ olmadığını ve +1 yani pozitif olduğunda ise bir bağın olduğunu söylemektedir.⁵⁸

1.2.1.1.6. Lawler ve Porter Beklenti Teorisi

Lawler ve Porter'ın beklenti teorisi Vroom'un teorisini baz almakta ve Vroom'un teorisine çeşitli geliştirmelerde bulunmaktadır.⁵⁹ Bu teoriye göre Lawler ve Porter, motivasyonun (harcanan çaba ve gayretin) her zaman yüksek performansla sonuçlanmayacağını ifade etmiştir.⁶⁰ Buna göre kişinin işle ilgili yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olması gerekmektedir. Kişi ancak bunlara sahip olduktan sonra gösterdiği gayret sonrasında istediği performansa ulaşabilir. Örneğin muhasebe tecrübesi olmayan bir kişi her ne kadar çaba gösterirse göstereceği muhasebeyle ilgili kayıtları düzenleyemeyecektir. Diğer bir deyişle istenilen performansa ulaşamayacak ve motive olamayacaktır.⁶¹

Bu teoride bir diğer husus ise; kişi, yetkin olduğu bir işte göstereceği çaba ile performansının artacağına ve bunun sonucunda istemiş olduğu bir sonuca ulaşabileceğine inanıyorsa çaba göstermek isteyecek ve motive olacaktır.⁶²

Bu teori de Vroom'un teorisi gibi bir beklenti teorisidir. Bu teorinin başlıca özelliği tek tek ele alınan birçok kavramı tek bir çatı altında toplayıp bu kavramlar

⁵⁷ Keser, Güler, **a.g.e.**, s. 202-203.

⁵⁸ Langton, Robbins, **a.g.e.**, p. 115.

⁵⁹ Keser, Güler **a.g.e.**, s. 203.

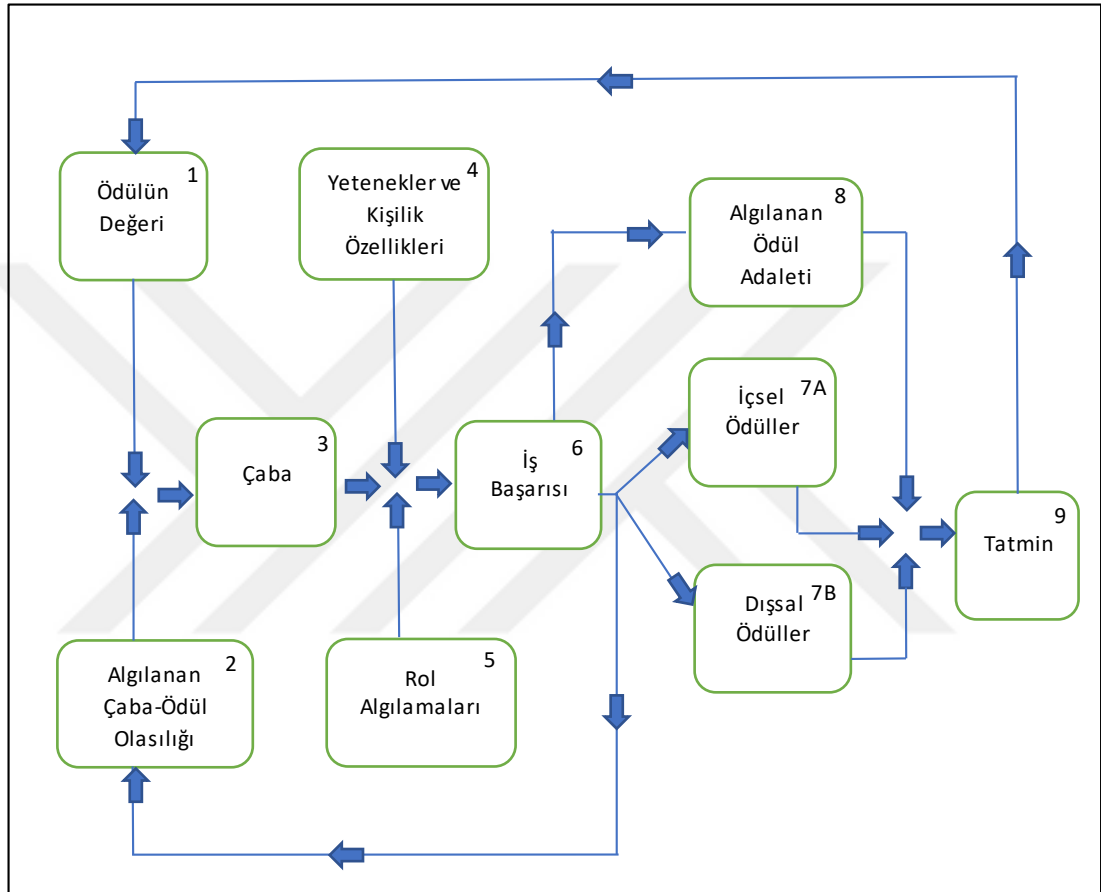
⁶⁰ Luthans, **a.g.e.**, p. 167.

⁶¹ Yeşil, **a.g.e.**, s. 175.

⁶² Keser, Güler, **a.g.e.**, s. 203.

arasındaki ilişkileri incelemesidir. Bu teoride 9 kavram bulunmaktadır. Bu kavramlar şunlardır:⁶³

Şekil 4. Kavramlar Arasındaki Bağlantıları Anlatan Lawler-Porter Teorisi



Kaynak: Fred Luthans, **Organizational Behavior**, McGraw-Hill, 2011, p.168.

1)**Ödül Değeri**: Vroom'un teorisindeki Değer(valence) değişkenine benzerlik gösterir. Kişinin beklemiş olduğu sonuç veya ödülün ne kadar çekici ve arzu edilir olduğunu gösterir.⁶⁴

2)**Algılanan Çaba Ödül Olasılığı**: Kişinin harcamış olduğu gayret ve çaba sonucunda ödüle ulaşabilme konusundaki beklentileridir. Vroom'un teorisindeki beklentiler kavramına denk gelmektedir.⁶⁵

⁶³ John B.Miner, **Organizational Behavior 1 Essential Theories of Motivation and Leadership** .Newyork:M.E.Sharpe, 2005, p. 98.

⁶⁴ A.e, p. 98.

⁶⁵ A.e, p. 98.

3) **Çaba:** Kişinin bir olay veya işi başarmak amacıyla harcamış olduğu tüm enerji toplamıdır.⁶⁶

4) **Yetenekler ve Kişilik Özellikleri:** Bireyin sahip olduğu tüm uzun süreli kişilik ve yetkinlikleridir.⁶⁷ Bu özellikler kişinin hangi işlerde başarılı olup olmayacağı konusunda en önemli göstergelerden birisidir.⁶⁸

5) **Rol Algılamaları:** Bu kavram kişinin işini nasıl tanımladığı ve işinde başarıyı yakalamak için göstermiş olduğu çabanın boyutuyla ilgilidir. Nasıl ki yetenek ve kişilik özelliğinde kişi iş için asıl yetkinliklere sahip olmadığı durumda ne kadar çabalarsa çabalasın başarılı olamıyor ise bu kavramda da kişi işinde başarılı olacağına ilişkin yanlış bir yol çizmişse yine başarılı olamayacaktır.⁶⁹

6) **İş Başarısı:** Kişinin işini kapsayan görevlerdeki başarısıdır.⁷⁰

7) **Ödüller:** Kişinin yaptıkları sonucunda ulaşmayı istedikleri sonuçtur. Bunlar içsel ve dışsal ödüllerdir. İçsel ödüller, kişinin başarılı çalışmalar yapmak için kendi başına yaptığı eylemlerdir. Dışsal ödüller ise ücret artışı, terfi vb.dir⁷¹

8) **Algılanan Ödül Adaleti:** Kişinin harcamış olduğu gayret sonucunda verilen ödülün kişide oluşturduğu ödülün ne kadar adil olduğu duygusudur.⁷²

9) **Tatmin:** Kişinin harcamış olduğu gayret ile verilen ödül arasındaki ilişkinin adıdır. Eğer verilen ödül harcanan emeğe eşit veya yüksekse kişi tatmin olur, değilse tatmin olamaz.⁷³

1.2.1.1.7. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Motivasyon teorilerinde süreç yaklaşımını benimseyen teorilerden bir diğeri de eşitlik teorisidir. J. Stacy Addams'ın Eşitlik Teorisi 1960'lı yıllarda General Electric firmasında araştırma psikoloğu olarak görev yaparken yaptığı gözlemlere dayanır. Bu

⁶⁶ Keser, Güler **a.g.e.**, s. 205.

⁶⁷ Miner, **a.g.e.**, p. 98.

⁶⁸ Keser, Güler, **a.g.e.**, s. 205.

⁶⁹ **A.e.**, s. 205.

⁷⁰ Miner, **a.g.e.**, p. 99.

⁷¹ Keser, Güler, **a.g.e.**, s. 205.

⁷² Miner, **a.g.e.**, p. 99.

⁷³ **A.e.**, p. 99.

gözlemler çalışanların algılamış oldukları eşitsizliklerin ücret ve diğer dışsal koşullarla olan ilişkisini inceler.⁷⁴ Bu teori özünde bir “Sosyal Karşılaştırma” teorisidir. Bu teoriye göre kişiler çabaladıkları için aldıkları ödülleri (ödül-iş oranını) diğer kişilerin çabaları ve ödülleriyle kıyaslama yaparlar. Kıyaslama sonucunda kendi ödül iş oranları ile diğer kişilerin ödül iş oranları arasında bir tutarsızlık görürlerse motivasyon durumları bu duruma bağlı olarak değişim gösterir. Kişiler kendileriyle aynı işi yapan kişiler ile bu kıyaslamayı yaparlar. Bu kıyaslamamanın 3 durum ortaya çıkmaktadır. ⁷⁵

Buna göre;⁷⁶

- 1) Çalışanın çıktıları /çalışanın girdileri > Diğerlerinin sonucu/diğerlerinin girdileri
- 2) Çalışanın çıktıları /çalışanın girdileri < Diğerlerinin sonucu/diğerlerinin girdileri
- 3) Çalışanın çıktıları/çalışanın girdileri = Diğerlerinin sonucu/diğerlerinin girdileri

Yaş, cinsiyet, eğitim, sosyal statü, örgütsel pozisyon, nitelikler ve kişinin ne kadar çok çalıştığı algılanan girdi değişkenlerine örnektir. Çıktılar ise ücret statü terfi vb. ödüllerden oluşmaktadır. Girdiler ve çıktılar çalışanların algılarına göre değişmektedir.⁷⁷

Teoriye göre çalışan eğitim, toplumsal statü, örgütsel pozisyon, işte gösterdiği çaba gibi parametreler çerçevesinde ücret almaktadır. Bu kısımda önemli olan kişinin örgüte yaptığı katkılar oranında ödül elde etmesidir. Çalışan yapmış olduğu katkılar ile diğerlerinin yapmış olduğu katkılar kıyaslayınca bir dengesizlik hissetmesi durumunda iş motivasyonunda bozulmalar olabilmektedir. Örneğin bir genel müdür her ne kadar yüksek ücret alsa bile kendisini başka bir genel müdürle kıyasladığında kendisinin daha az çıktıya (ücret, yan hak, terfi vb.) sahip olduğu düşüncesine kapılıyorsa iş tatmininde bir düşüş meydana gelebilir. ⁷⁸

⁷⁴ Keser, Güler, **a.g.e.**, s. 205.

⁷⁵ Steven Altman, Enzo Valenzi, Richard M. Hodgets, **Organizational Behavior: Theory And Practice**, Academic Press, 1985, p. 169.

⁷⁶ Luthans, **a.g.e.**, p. 170.

⁷⁷ **A.e.**, p. 171.

⁷⁸ Keser, Güler, **a.g.e.**, s. 206-207.

Adams'a göre çalışan eşitsizlik durumunu çeşitli şekillerde ortadan kaldırmaya çalışabilir. Eşitliği sağlamak için kendi girdileri ve sonuçları değiştirmeye çalışabilir.⁷⁹

Bu yollar aşağıdaki şekilde olmaktadır.

- Birey çabasını yani girdiyi değiştirmeye çalışır.
- Ürettiği malın sonucunu değiştirmeye çalışır.
- Kendisini kıyasladığı diğerlerine karşı olan algısını değiştirir.
- Kıyaslama yaptığı kişiler, pozisyonlar veya grupları değiştirir. Böylece girdi çıktı oranını düzenlemeye çalışır.
- Kişi adaletsizlik hissetmesinden dolayı işten ayrılır.⁸⁰

1.2.1.1.8. Locke'un Amaç Teorisi

Locke'un teorisi çalışma psikologlarınca motivasyon teorileri arasında en yararlı teori olarak görülmektedir. Bu teori örgütlerde geniş bir çapta uygulanmaktadır. Örneğin İngiltere'de örgütlerin %79 amaç teorisini kullanmaktadır. Aynı zamanda sanayileşmiş ülkelerde bu teorinin benzer türleri uygulanmaktadır.⁸¹

1968 yılında Locke tarafından oluşturulan bu model, kişilerin davranışlarının ana sebebinin kişilerin bilinçli bir şekilde belirlemiş oldukları amaç ve niyetleri olduğunu belirtmektedir. ⁸² Locke' a göre kişi bir işe başladığında ve belirli bir amacı varsa sonuca ulaşmaya kadar çalışır. Hedefler kişiler için çeşitlilik gösterebilir. Örneğin bir öğrenci için bir sonraki sınavdan yüksek almak, derslerinde başarılı olmak vb. olabilir.⁸³ Bu teori, kişinin bilinçli bir şekilde belirlediği amaçlarının kişiye motivasyon sağlamada önemli bir kaynak olabileceği görüşüne dayanır. Teoride diğer önemli bir kısım ise kişilerin belirlemiş oldukları amaçları ulaşılabilme olasılığı veya zorluğudur. Belirlenen bu amaçların bireyin performansı üzerinde etkisi olacağına,

⁷⁹ Luthans, **a.g.e.**, p. 171.

⁸⁰ Keser, Güler, **a.g.e.**, s. 207.

⁸¹ Spector, **a.g.e.**, p. 207.

⁸² Halil Can, Öznur Aşan Azizoğlu, Eren Miski Aydın, **Örgütsel Davranış**, Ankara, Siyasal Kitabev, 2.bs., 2015, s. 116.

⁸³ Spector, **a.g.e.**, p. 207.

seçilen zorlu amaçların kolay amaçlara göre daha yüksek performansa sebep olacağını iddia eder.⁸⁴

Gerçi kişilerin kolay amaçları daha çok seçeceği düşünülür. Ancak kişi zor bir amaç seçtiği vakit onu gerçekleştirmek için daha çok gayret göstermesi gerekir ve bu durumda kişiyi motive eder. Bu durum kişiler arasında farklılıklar göstermektedir. Düşük öz yeterliliğe sahip kişiler ile yüksek öz yeterliliğe sahip kişiler karşılaştırıldığında düşük öz yeterliliğe sahip olan kişiler zorlu görev ve amaçlardan vazgeçip daha kolayını seçmeye veya geçmeye çalışırken, yüksek öz yeterliliğe sahip olan kişiler ise görevi kabul etmeye daha fazla isteklidir. Bu duruma bağlı olarak motivasyon düzeyleri değişiklik gösterir. Bu durum ülkelerin kültürleriyle de değişiklik göstermektedir. Daha bağımsız ya da daha bireyci toplumlarda genellikle daha iddialı görevler daha çok tercih edilirken, daha toplumcu topluluklarda ise tam tersi şeklinde meydana geldiği görülmektedir. Teoriye göre yöneticiler verimi artırmak istiyorlarsa çalışanlarına geri bildirim vermeliler böylelikle çalışanlarına ne yapmaları gerektiği konusunda rehberlik yapabilirler. Locke teorisinde yöneticilerin, kişilerin zorlu görevlerde nasıl bir tutum sergileyebileceğini daha iyi anlaması ve kişinin motivasyonunu ve performansını daha iyi bir seviyede tutabilmeleri için çalışanların amaçlarını belirleme çalışmalarına çalışanında katılımını sağlamalarının olaya daha fazla fayda sağlayacağını iddia eder.⁸⁵ Bu durumu kısaca özetlersek:

- Amaç çalışan tarafından benimsenmeli
- Kişinin hedeflerine yönelik ilerleme hakkında geri bildirim verilmeli
- Olabildiğince zorlu ve rekabetçi hedefler belirlenmeli⁸⁶

1.2.2. İş Tatmini ile Performans Arasındaki İlişki

Literatürde iş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda araştırmacılar çeşitli sonuçlar bulmuştur. Bazı araştırmacılar bu iki kavram arasında bir ilişkinin var olduğunu söylerken, bazıları ise ilişkinin olmadığını iddia etmektedirler. Iaffaldano ve

⁸⁴ Keser, Güler, **a.g.e.**, s. 208.

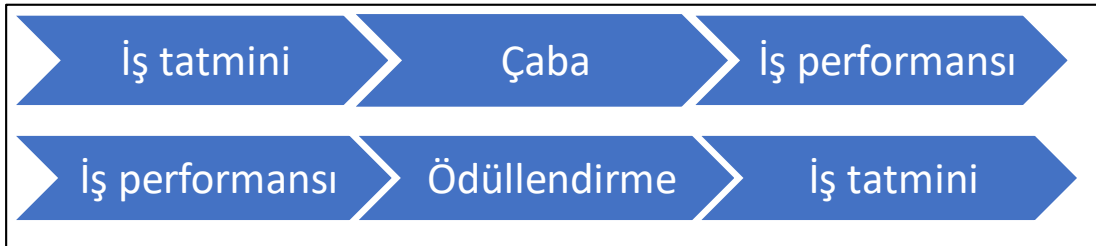
⁸⁵ Can, v.d **a.g.e.**, s. 117.

⁸⁶ Spector, **a.g.e.**, p. 208.

Muchinsky, yapmış oldukları çalışmalarında iş tatminiyle performans arasındaki korelasyonu 0,17 olarak bulmuştur.⁸⁷ Bu araştırmacılar iş tatmini ile performans arasındaki bağlantının bir yönetim modası olup gelip geçici olduğunu ileri sürmektedirler. Dennis W. Organ ise yapmış olduğu çalışmalarda ise Iaffaldano ve Muchinsky ile aynı sonuca varmamıştır. Organ'a göre aralarında bir korelasyon bulunmamasının sebebi geçici bir moda değil, iş performansının dar bir kapsamda ele alınmasıdır. Organ'a göre iş tatmini ile performans arasındaki ilişki örgütsel vatandaşlık modeli gibi modeller ile ele alınıp incelendiğinde iş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişkinin boyutunun güçleneceğini ileri sürer.⁸⁸ Kayacan'da Bankacılık sektöründe X ve Y kuşakları üzerinde gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında iş tatmini ile motivasyon arasında aynı yönde kuvvetli bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir.⁸⁹ Bu durum Organ'ın bahsettiği duruma paralel bir sonuç ortaya koymuştur.

İş tatmini ile performans arasında 2001 yılındaki 301 çalışmayı inceleyen Judge, Thoresen, Bono ve Patton da tatmin ve performans arasında kuvvetli bir ilişki tespit etmiştir. İş tatminiyle performans arasındaki ilişkinin karmaşık işlerde ve üst düzey işlerde daha çok anlamlı olduğuna çalışmalarında yer vermişlerdir.⁹⁰

Şekil 5. İş Tatmini ile Performans Arasındaki İlişki



Kaynak: Paul Spector, **Industrial and Organizational Psychology**, Wiley, 2011, 6. Editions, p.233.

İş tatmini ile performansın arasında korelasyon olduğunu iddia eden araştırmacılar iddialarını bazı kavramlar üzerinden açıklarlar. İlk olarak iş tatmininin

⁸⁷ Paul Muchinsky, Michelle Iaffaldano, "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta Analysis", **Psychological Bulletin**, 1985, pp. 265-266.

⁸⁸ Özgür Atılğan, "İş Tatmini ile İşgören Performansı İlişkisi: Öğretim Üyeleri Üzerinde Bir Araştırma", **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.8, S.15, 2017, s. 40-41.

⁸⁹ Kayacan, **a.g.e.**, s. 250.

⁹⁰ Altaş, Çekmecelioğlu, **a.g.e.**, s. 51.

yüksek performansa sebep olabileceğini ileri sürerler. Buna dayanak olarak ise işlerini seven insanların daha çok çalışacağına ve bunun daha iyi bir performansa sebep olacağını iddia ederler. İkinci olarak ise performansın iş tatminine katkı verebileceğini öne sürerler. Çünkü iyi performans gösteren bir çalışan daha fazla ücret, yan fayda vb. haklar veya diğer bir deyişle daha fazla ödüllendirilme şansı yakalar ve bu durum da kişinin memnuniyet düzeyini artırabilir. Bu açıklamalar tabloda kısaca gösterilmiştir.⁹¹

Jacob ve Solomon da yürütmüş oldukları çalışmanın sonucunda ödüllendirmenin iş tatminiyle ve performans arasında etkisinin olduğu sonucuna varmışlardır. Bu sonuca göre performans ne kadar ödüllendirilmeye sebep olursa, bu durum kişinin iş tatmini ve performansını da bir o kadar etkilemektedir. Bu araştırmaya göre performans ödül bağlantısı daha güçlü iş tatmini ve performans ilişkisine sebep olmaktadır.⁹²

Görüldüğü gibi iş tatmini ile performans arasındaki ilişkin araştırmacılar farklı fikirlere sahiptir. Aralarında bir korelasyon olup olmadığını kesin bir dille söylemek pek mümkün değildir.

Şekil 6. Tatmin Edici Performans Modeli



Kaynak: İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 44.

⁹¹ Spector, **a.g.e.**, p. 233.

⁹² **A.e.**, p. 233.

Yukarıdaki modelde yatay eksen performans düzeyini, dikey eksen ise çalışanın tatmin düzeyini göstermektedir. Bu 2 parametreye bağlı olarak çalışan 4 grupta incelenmektedir.⁹³

A bölgesi yüksek tatmin düşük performans gösteren çalışanları simgelemektedir. Bu kişiler örgüte sundukları performansın ile örgütten aldıklarının altında kaldığını düşünmektedirler.

B bölgesi düşük performans düşük tatmin grubunu gösterir. Bu gruptaki çalışanlar olumsuz ruh durumuna sahiptirler ve işlerini sevmeyip iş verimleri düşüktür.

C bölgesi performansı yüksek ancak iş tatmini düşük çalışanları göstermektedir. Bu kişiler göstermiş oldukları performansın yeterli ve adil bir şekilde değerlendirilmediğini düşünmektedirler.

D bölgesi ise hem performansı yüksek hem de iş tatmini yüksek kişileri göstermektedir. Bu kişiler iş hayatında mutlu ve huzurludur. Hem örgütün gereklerini sağlamış hem de bunun karşılığında motive olmuştur.

1.2.3. İş Tatmini ile Verimlilik Arasındaki İlişki

Günümüzde artan rekabet getirdiği zorunluluklar nedeniyle işletmeler ellerinde bulundurdıkları tüm maddi ve manevi kaynakları en iyi ve en verimli şekilde kullanarak ancak birbirleriyle rekabet edebilmekteler ve varlıklarını sürdürebilmektedirler. İşletmelerin ellerinde bulundurdıkları kaynaklar sınırlıdır. Bu kaynaklar maddi ve manevi kaynaklardır. Bu kaynaklardan manevi kaynaklar işletmelerin çalışanlarıdır. İşletmeler bu nedenler ile çalışanın örgüt içinde en verimli şekilde çalışmasını ister ve verimliliğe önem verirler.

Literatürdeki çalışmalarda iş tatmini ve verimlilik arasında bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır. Çalışanların işlerini sevmeleri ve yüksek iş yeteneklerinin olması iş tatminiyle verimlilik arasında bir bağlantı meydana getirmektedir. İş tatmini yüksek olan kişiler diğer çalışanlara, müşterilere daha fazla yardımcı olmaya dönük

⁹³ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002, s.44-46.

olduklarını göstermektedir. Sonuç olarak bu durum hem kişinin hem de işletmenin verimliliğini artırmakta ve kişiyi örgüte daha bağlı kalmasını sağlamaktadır. Daha fazla örgüte bağlı olan kişi ise daha fazla sorumluluk almakta, işletmeye daha sadık olmakta ve kişinin verimi de artmaktadır.⁹⁴

Literatürde yer alan bazı araştırmalar ise verimliliğin iş tatmini ile bazı dış faktörlerden etkilendiğini belirtmektedir. Örneğin bir borsacının verimliliği piyasadaki genel hareketlerden etkilenmektedir. Pazardaki bir değişiklik, artış ve yükselme hem iş tatmini yüksek hem de düşük çalışana duruma göre daha çok iş yaptırmaktadır. Bu durumda kişinin tatmininden çok piyasadaki durum kişilerin çok çalışmasını sağlamaktadır. Örneğin yine aynı şekilde makine ile çalışan bir kişi için makinenin hızı kişinin iş tatmininden daha fazla etkili olmaktadır. Bu durumda iş tatmini dış faktörler tarafından kontrol edilmediğinde iş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişki daha kuvvetli olmaktadır.⁹⁵

İş tatmini ile verimlilik arasındaki bir diğer konu ise ödüllendirmedir. Yüksek iş tatminine sahip olan bir kişi işine karşı daha iyi duygular ve davranışlar sergileyecek ve bu durumda beraberinde yüksek performans ve verimliliği getirecektir. Örgüt bu verimlilik karşısında kişiyi terfi zam ve yeni yan haklar vb. şekilde ödüllendirmekte ve bu ödüller kişinin işine karşı iş tatminini artırmaktadır.⁹⁶

1.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Günümüzde işletmelerde insan kaynağının önemi gitgide artmaktadır. İşletmelerde çalışanlarının iş tatminlerini ve performanslarını daha da artırmanın yollarını aramaktadırlar. Bu konuda uzun zamandır araştırmacıların ilgisini çekmektedir.

Literatürdeki çalışmalar iş tatminin boyutlarının temel olarak iki faktörde incelendiğini göstermektedir.⁹⁷ Bireysel ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. Bunlara ek olarak siyasal ve ekonomik ve işle ilgili faktörlerde rol

⁹⁴ Altaş, Çekmececioğlu, **a.g.e.**, s. 50-51.

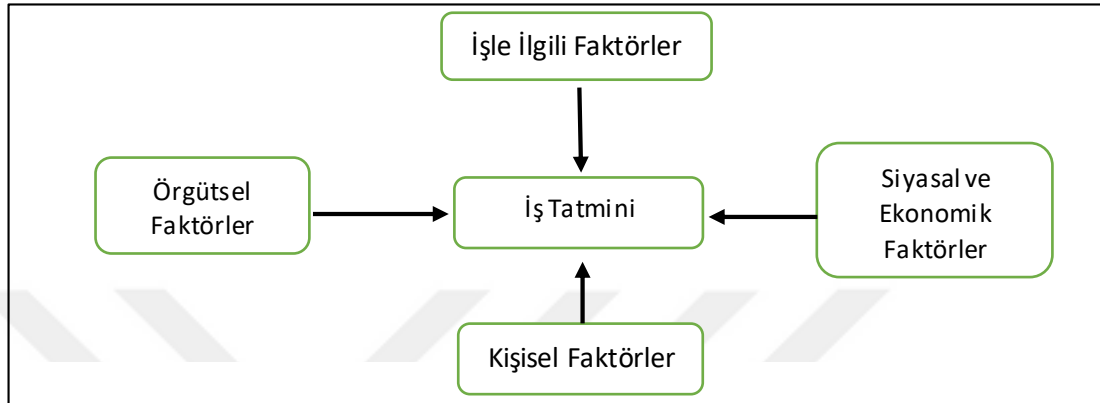
⁹⁵ Langton, Robbins, **a.g.e.**, pp. 85-86.

⁹⁶ **A.e.**, pp. 85-86.

⁹⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa Aktüel Basım Yayın. 2005, s. 323.

oynamaktadır. Bununla birlikte temel faktörler olan bireysel ve örgütsel faktörler açıklanmıştır.

Şekil 7. İş Tatmini Etkileyen Faktörlerin Kavramsal Çerçevesi



Kaynak: Christoph Augner, "Job Satisfaction in the European Union: The Role of Macroeconomic, Personal, and Job-Related Factors", *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol.57, No.3, 2015, p. 242.

1.3.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler kişilerin farklı düzeyde tatmin elde etmesini sağlayan faktörlerdir. Bu faktörler kişinin fiziksel ve duygusal özelliklerine denk gelir.⁹⁸ Bunlar cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, kıdem, mesleki konum, kişilik, zekâ ve hizmet süresi vb.dir.⁹⁹

1.3.1.1. Cinsiyet

Yapılmış olan çalışmalar iş tatmini ile cinsiyet arasında tutarlı sonuçlar olmadığını göstermektedir.¹⁰⁰

Bazı çalışmalar aralarında bir farkın bulunduğunu belirtmektedir. Aryee'nin Kanada'daki yöneticilerle, Mason'ın ise A.B.D' deki farklı endüstrilerden 1300 çalışanla yaptığı çalışmada memnuniyetin her cinsiyet için farklı sonuçları olduğu görülmüştür. Smith ise kadın ve erkeklerin iş tatminleri arasında istatistiksel bir farkın

⁹⁸ Mehmet Merve Özaydın, Ömer Özdemir, "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C.6, S.1, 2014, s. 254.

⁹⁹ Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatmini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, C.4, S.4, 2002, s. 4.

¹⁰⁰ Spector, *a.g.e.*, p. 229.

mevcut olduğunu ve kadınların daha düşük iş tatmin düzeylerine sahip olduğunu çalışmasında göstermiştir.¹⁰¹

Alanda yapılan bir diğer çalışma ise bu duruma zıt bir sonuç ortaya çıkartmıştır. Erkeklerden daha düşük maaşlı ve daha az yükselme şansı olan kadınların erkeklerle oranla daha fazla iş tatminine sahip oldukları görülmüştür. Bunun açıklamasını da kadınların geçmişte daha düşük konumda olan işlerde bulunmaları ve bu durumun etkisiyle daha az beklenti içerisinde olmaları olarak gösterilmektedir. Ancak bu durumun kadınların işgücü piyasası içerisinde geliştirecekleri duruma bağlı olarak değişebileceğini belirtmektedir.¹⁰²

Diğer bir çalışmada ise farklı bir durum söz konusudur. Kamu iktisadi teşebbüslerinin merkez birimlerinde çalışan erkek ve kadınlar üzerinde yapılan bir çalışmada kadın ve erkeklerin iş tatmin farklılıkları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Bu durumun sebebi olarak ise erkek ve kadınların iş tatminleri seviyelerinin benzer olmamasının nedenlerinin birçok farklı sebepten kaynaklanabileceği iddia edilmektedir.¹⁰³

Bu konuda yapılan bir diğer çalışmada ise aynı işin özellikleri kadın ve erkekler tarafından eşit derecede çekici bulunabilmektedirler. Ancak kadınların aynı işten daha az beklentileri olabilmektedir. Daha az beklentiye sahip oldukları için erkeklerle oranla daha fazla iş tatminine sahip olabilmektedirler.¹⁰⁴

1.3.1.2. Yaş

Yaş faktörü kişinin algılarını, kararlarını ve davranışlarını etkileyen bir faktördür. Bu sebepten dolayı iş tatmini yaş faktörüne bağlı olarak değişiklik

¹⁰¹ Semra Tetik, Gümran Uçar, Bahar Yalçın, “Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Etmenler ve Emniyet Mensupları ile Yapılan Alan Araştırması”, **Verimlilik Dergisi**, S.1, 2008, s. 4.

¹⁰² Olaloluwa Ayodeji Adebayo, Oluwakemi Enitan Fapojuwo, Ebunlola Omole, Hafsah Laraba Mohammed, Deji Joshua, Jude Chikezie, “Gender Differences in Personal Characteristics and Job Satisfaction of Forestry Research Institute of Nigeria Employees”, **Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development**, Vol.20, No.1, 2020, p. 14.

¹⁰³ Özeydin, Özdemir, **a.g.e.**, s. 255.

¹⁰⁴ **A.e.**, s. 255.

göstermektedir.¹⁰⁵ Literatürde iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma yapılmış ve aralarında bir ilişkinin olduğu görülmüştür.¹⁰⁶

Örneğin genç çalışanların daha düşük iş tatminine sahip olduğunu gösteren birçok çalışma bulunmaktadır. Kişilerin genç yaşta deneyimsiz olması, bir uzmanlığa sahip olmaması, kişinin işten beklentisi ile işin içeriğinin örtüşmemesi gibi durumlar genç yaştaki çalışanların iş tatminlerini düşüren sebepler olabilmektedir.¹⁰⁷ Ancak bu duruma zıt olarak yaşlı çalışanlar gençlere göre daha fazla iş tatminine sahiptir ve genç çalışanlara mentörlük etme, örgütsel birçok bilgiye sahip olma, müşterilerle köklü ilişkiler kurmaları yönünden iyidirler ve kişilerin tüm bu özellikleri örgüte birçok konuda fayda sağlar.¹⁰⁸

Herzberg ise bu iki kavram arasındaki ilişkiyi u şeklindeki bir eğriye benzeterek açıklamıştır. Çalışma hayatına genç yaşta atılan çalışanların iş tatminleri yüksek olmakta ve bu durum 30' lu yaşlara doğru aşağı düşmeye başlamakta ve sonrasında ise yeniden bir yükselişe geçmektedir. Bu durum çalışma yaşamının sonuna kadar sürmektedir.¹⁰⁹ Bu durumun sebebi olarak ise orta yaşlı bireylerin iş hayatına aşına olduklarından dolayı işlerine bağlılıklarının ve iş tatminlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Yaşlı olan kişiler ise işini kaybetmemeye onu korumaya daha fazla ehemmiyet gösterdiklerinden dolayı yüksek iş tatminine sahiptirler. Ancak bu durum araştırmanın yapıldığı nesle bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir.¹¹⁰

Alanda yapılan birçok araştırmada Herzberg'in u şekline benzeterek kurduğu teorisiyle yakınlık göstermektedir. Birçok çalışmada yaşlı işçilerin gençlere oranla iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Biri İngiltere'de diğeri ABD dahil olmak üzere dokuz ülkede yapılan araştırmalarda yaş ile iş tatmini arasında eğrisel bir ilişki bulunmuştur. Bu çalışmalarda iş tatmini işe girdiği ilk zamanlarda oldukça

¹⁰⁵ Ebru Nergiz, Fatih Yılmaz, "Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği", **Kastamonu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.4, S.14, 2014, s. 53.

¹⁰⁶ Yıldırım, Eraslan, **a.g.e.**, s. 533.

¹⁰⁷ Özyayın, Özdemir, **a.g.e.**, s. 255.

¹⁰⁸ Thomas M. Cavanagh, Kurt Kraiger, Kim L. Henry, "Age-Related Changes on the Effects of Job Characteristics on Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis", **The International Journal of Aging and Human Development**, Vol.91, No.1, 2020, p. 61.

¹⁰⁹ Nergiz, Yılmaz, **a.g.e.**, s. 53.

¹¹⁰ Yıldırım, Eraslan, **a.g.e.**, s. 533.

yüksek olmakta ,26-31 yaş aralığında en düşük seviyeye ulaşmakta daha sonra kişinin kariyeri boyunca artmaktadır. Burada önemli olan başka faktörlerde bulunmaktadır. Bunlardan birisi de kişinin aynı işte geçirdiği görev süresidir. Kişiler ilk işe başladıklarında işe yeni oldukları için iş tatminleri yüksek olmakta kişinin yaşı arttıkça iş tatmini bir düşüş yaşamakta ancak daha sonrasında kişinin görev süresinin artmasıyla birlikte işe ve çalışma hayatına uyumu artacak ve bu durum kişinin iş tatminini artırabilecektir.¹¹¹

Herzberg'in yaptığı araştırmaya karşıt bir görüş olarak ise Sales ve Otis'in çalışması örnek gösterilebilir. Sales ve Otis yapmış oldukları çalışmalarında iş tatmininin ileri yaşlara kadar yükselebildiğine ancak emekliliğinin yaklaşmasına yakın zamanlarda azalmaya geçtiğini belirtmektedir. Gibson ve Klein'm ise yaptığı çalışmalarda bu durumun yaştan ziyade aynı işte kalma süresiyle ilgili olduğu belirtilmiştir.¹¹²

1.3.1.3. Medeni Durum

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde medeni durumların iş tatmini ile ilişkisinin ne kuvvette olduğunda dair kesin sonuçlar olmasada evli olan kişilerin bekar olan kişilere oranla daha fazla iş tatminine sahip oldukları görülmektedir. Evli çalışanların daha çok tatminkar olmalarının sebebi, aile yaşamındaki tatmini işine yansıtması veya evliliğin kişinin işle olan beklentilerini değiştirmesi kişinin iş tatminini etkileyen bir faktör olmaktadır.¹¹³

Evli çalışanların daha fazla motive olmalarının sebebi olarak ise bekar çalışanda olduğu gibi sadece kendinden sorumlu değil ailesinden de sorumlu olması gösterilmektedir. Bu ise kişilerin iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artıran bir faktör olmaktadır.¹¹⁴ Bu durum ise beraberinde işe daha az devamsızlık gösterme, daha az

¹¹¹ Spector, **a.g.e.**, p. 230.

¹¹² Nergiz, Yılmaz, **a.g.e.**, s. 53.

¹¹³ Özeydin, Özdemir, **a.g.e.**, s. 255.

¹¹⁴ Burcu Oralhan, Çağatay İbili, "Tıbbi Mümessillerin İş Tatmini Seviyesinin ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, C.22, S.1, 2019, s. 163.

işten ayrılma eğiliminde olma, daha çok tatmin olması gibi örgütsel bağlılık durumlarını getirmektedir.

Literatürde yapılan bir diğer araştırma ise iş tatmininde cinsiyet farkının evli çalışanlar ile evli olmayan çalışanlar karşılaştırıldığında, evli olanların daha belirgin tatmine sahip olduğunu göstermektedir. Medeni duruma bağlı olarak iş tatminindeki farklılıkları araştırırken, bekar erkek çalışanların evli erkek çalışanlardan daha fazla tatmine sahip olduklarını bulmuştur. Ancak evli kadın çalışanlar iş tatmini yönünden hem bekar kadın çalışanlardan hem de evli erkek çalışanlardan daha fazla işlerinden mutludurlar. Leppel ve Clain bu farklılıkların evli kadınların üstlendikleri ev içindeki rollerinden kaynaklanabileceğini öne sürmektedirler. Araştırmacılar hem erkek hem de kadının çalıştığı bir evde kadının kendisinin maaşını eve giren ikincil bir ücret olarak gördüğünden eve sürekli bir nakit akışı sağlama konusunda daha az baskı hissetmesinden kaynaklanabileceğini belirtmektedirler.¹¹⁵

1.3.1.4. Eğitim Seviyesi

İş tatmini üzerinde etkiye sahip bireysel faktörlerden birisi de eğitim seviyesidir. Literatürde yapılan çalışmalar iş tatminiyle eğitim seviyesi arasında bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.¹¹⁶ Yüksek eğitim düzeyine sahip olan çalışanlar daha alt seviyede eğitim düzeyine sahip olan çalışanlar ile karşılaştırıldığında daha iyi çalışma ortamına ve daha iyi ücrete sahip olabilmektedirler. Bu durum beraberinde kişide daha yüksek iş tatminini getirmektedir.¹¹⁷

Adams vd. yapmış oldukları çalışmada kişilerin eğitim düzeyleri ile iş yaşam tatminleri arasında bir bağlantı vardır. Daha düşük eğitim düzeyine sahip olan çalışanların hem iş yaşam tatminleri düşük olmakta hem de iş aile çatışmalarına daha eğimli oldukları belirtilmektedir.¹¹⁸

¹¹⁵ Karen Leppel, Suzanne Heller Clain, “ Exploring Job Satisfaction by Sexual Orientation, Gender, and Marital Status”, **Eastern Economic Journal**, Vol.41, No.4, 2015, p. 549.

¹¹⁶ Nergiz, Yılmaz, **a.g.e.**, s. 53.

¹¹⁷ Yıldırım, Eraslan, **a.g.e.**, s. 534.

¹¹⁸ **A.e.**, s. 534.

Bu faktörde önemli kısım ise kişinin almış olduğu eğitim ve bilgi birikiminin, kişinin çalışma değerlerinin, şirketinden beklentileri gibi değişkenlerle şirketin sağlamış olduğu ortam ve kişiye sağlamış olduğu maddi unsurların arasında bir dengenin olması gerektiğidir.¹¹⁹

Çalışanlar almış oldukları eğitim ve sahip oldukları tecrübeler ile uyumlu olmayan pozisyonlarda yer aldıkları vakit, bu kişilerin iş tatminlerinde düşmeler olmaktadır. Buna paralel olarak daha üst seviyede bir eğitim ve tecrübe gerektiren bir pozisyonda çalışan bir çalışan bu yeterliliklere sahip olamadığında kendisinde endişe ve stres artışı, motivasyon düşüklüğü görmektedir.¹²⁰

İşletmeler ortaya çıkan bazı negatif durumu ise çeşitli eğitimlerle engellemeye çalışmaktadır. Bu eğitimlerin amacı kişinin çalıştığı alanla ilgili bilgilerini artırmaktır. Böylelikle kişinin bilgi ve becerileri artacak ve bu artış kişinin yaşamış olduğu işle ilgili çeşitli problemleri azaltacak ve kişiyi işinden daha çok tatmin olan ve daha verimli bir kişi haline getirecektir.¹²¹

1.3.1.5. Kıdem

Literatürde yer alan çalışmalar sonucunda çalışanların aynı işteki çalışma süresinin uzunluğunun yaşla yakından ilgili olduğu görülmektedir. Yaşı ilerleyen ve aynı zamanda aynı işe devam eden bir çalışanın iş tatmini de artmaktadır. Sürekli olarak iş değiştirmek iş tatminsizliğinin en önemli göstergelerinden biri denilebilir.¹²² Kişi işyerinde geçirdiği sürenin karşılığı olarak ödüllendirildiğinde artan iş tatmini hissetmekte ve daha istekli olarak işletmede çalışmaktadırlar.¹²³ Ancak işinde uzun süredir kalmasına rağmen artık kişi terfi, ödül veya maaş artışı alamadığında iş tatmini düşüşe geçebilir.¹²⁴

¹¹⁹ Özaydın, Özdemir, **a.g.e.**, s.256.

¹²⁰ Nuran Akşit Aşık, "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörlerle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", **Türk İdare Dergisi**, S.467, 2010, s. 39-40.

¹²¹ Özücü, Esenkal, **a.g.e.**, s. 152.

¹²² Özaydın, Özdemir, **a.g.e.**, s. 255.

¹²³ Ayşen Temel Eğinli, "Çalışanların İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, C.23, S.3, 2009, s.41.

¹²⁴ Nergiz, Yılmaz, **a.g.e.**, s. 55.

İşe yeni başlayan çalışanlarda ise durum farklı olmaktadır. Kişiyi iş oldukça ilgi çekici ve eğlenceli gelmekte ve iş tatmini yüksek olmaktadır. Ancak bu durum yaşlı çalışanın yaşadığına paralel olarak ilerlemenin, gelişmenin ve ücret artışının olmadığı durumda aynı sonuca çıkmakta, kişinin motivasyonunu düşürmektedir.¹²⁵

Bu sonuçlara paralel olarak Okpara, Nijeryalı petrol çalışanları ile kişisel özelliklerin iş tatmini üzerindeki ilişkisini incelemek amaçlı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre aynı işte 10 yıldan fazla çalışan yöneticilerin, 10 yıldan daha kısa çalışan yöneticilere oranla daha fazla iş tatminine sahip oldukları görülmüştür.¹²⁶

1.3.1.6. Statü

Statü terimi, kişinin organizasyon içerisindeki konumunu, mesleğinin sağlamış olduğu saygınlığı, yönetim pozisyonunda ise hangi yönetsel kademede bulunduğu gibi birçok faktörü içerisinde bulundurduğu için oldukça geniş kapsamlı bir terimdir. Yöneticilerle yapılan araştırmanın sonuçlarında üst yönetimdeki kişilerin daha yüksek iş tatmini düzeylerine sahip olduğu ortaya çıkmıştır.¹²⁷

Porter, üst kademede bulunan kişilerin iş tatminlerinin daha yüksek olmasını nefse-saygı hissi ile açıklamıştır. Bu teoriye göre üst yönetimde bulunan kişilere sorumlulukları ve bulundukları konum itibarıyla daha fazla saygı ve önem gösterilir. Bu duruma ek olarak bu kişiler daha fazla ücret, yan haklar vb. ayrıcalıklara sahiptirler. Bu durum beraberinde kişinin nefse-saygı hissini tatmin etmekte ve kişinin iş motivasyonunu artırmaktadır.¹²⁸

Sonuç olarak iş tatminiyle statü arasında bir bağ vardır. Statüsü yüksek olan çalışan hem işindeki maddi unsurlardan hoşnutluk duymakta hem de toplum tarafından saygı görmekte ve bu durum kişinin motivasyonunu artırmaktadır. Bunun diğer bir etkisi ise daha düşük statü seviyesinde olan çalışanlara motivasyon ve özendirici bir

¹²⁵ A.e, s. 55.

¹²⁶ John Okpara, "The Relationship of Personal Characteristic and Job Satisfaction: A Study of Nigerian Managers In The Oil Industry", **The Journal Of American Of Business**, Vol.10, No.1, 2006, p. 55.

¹²⁷ Nergiz, Yılmaz, **a.g.e.**, s. 55.

¹²⁸ A.e, s. 55.

etki oluşturmaktadır. Daha alt statüdeki kişilerin bu durumu bir motivasyon ve özendirici bir araç olarak görebilecekleri düşünülmektedir.¹²⁹

1.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler de bireysel faktörler gibi kişinin iş tatmini düzeyini etkiler. Bireysel faktörlerden farklı olarak bireyin bu faktörler üzerinde bir kontrolü çok sınırlıdır. Örgütsel faktörler yönetim tarzı, işin niteliği, iletişim, güvenlik duygusu, ücret, gelişim ve yükselme, çalışma şartları, işyeri arkadaşları vb. unsurlardır.¹³⁰

1.3.2.1. Çalışma Şartları

Kişilerin iş tatminleri, çalışma koşullarını oluşturan ışık, nem, sıcaklık, kullanılan renkler, kişinin kullanmış olduğu araç gereçlerin yeterliliği ve kişinin bu araçlara olan psikoteknik uyumu olarak sıralanabilir.¹³¹ Literatürde yer alan çalışmalar çalışma koşulları ile iş tatmininin doğrusal bir ilişkisinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Örneğin Hedge ve Becker tarafından yapılan çalışmalarda iş ortamından kaynaklı olan fiziksel durumların iyi düzeyde olmasının verimliliğin ve iş tatmininin üzerinde etkisinin olduğu ve tatminde bir artışa sebep olduğu dile getirilmektedir.¹³²

Çalışma şartları buna ek olarak aynı zamanda kişinin işini isteyerek yapmasına ve işine olan motivasyonunun artmasına yardımcı olmaktadır. Bu şartların kötü olması durumunda ise iş tatminleri olumsuz etkilenmektedir. Örneğin aşırı gürültü, çok sıcak veya çok soğuk veya stresli bir çalışma yerinde kişilerin hissettiği bedensel baskılar artmakta, iş tatmini düşmekte ve çalışanların zihinsel ve bedensel sağlıkları bu durumdan etkilenmektedir.¹³³ Bu olumsuz durum beraberinde uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü, hayal kırıklığı gibi sinirsel ve duygusal bozukluklara sebep olabilmektedir. ¹³⁴

¹²⁹ Yıldırım, Eraslan, **a.g.e.**, s. 535.

¹³⁰ Akıncı, **a.g.e.**, s. 4.

¹³¹ Nergiz, Yılmaz, **a.g.e.**, s. 58.

¹³² Tetik, v.d., **a.g.e.**, s. 4.

¹³³ Aşık, **a.g.e.**, s. 42.

¹³⁴ Akıncı, **a.g.e.**, s. 7.

Özetle, ısınma, aydınlatma, havalandırma gibi etmenlerdeki eksiklik hem kişinin iş tatminini ve sağlığını hem de işin yapılmasını önemli ölçüde sekteye uğratmaktadır. Bütün bu olumsuz durumlar hem işletmelerin insan gücü kaynağını hem de üretimi etkilemektedir. İşletmeler bu çevre şartlarını yeniden düzenleyerek hem iş kazası ve çalışan sağlığını hem de verimliliği yükseltebilir.

1.3.2.2. Ücret

Ücretin tanımını çalışanların fiziksel ve bedensel olarak oluşturdukları emeğinin karşılığında kendilerine ödenen bedel olarak tanımlayabiliriz.¹³⁵ Kişi beklentisi olan ücreti aldığı anda iş tatmini artmakta, beklentilerin uyuşmaması durumunda ise iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır.¹³⁶

Ücret, kişinin iş tatmini üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Kişinin ücreti yeterli olarak görmesi, geleceğine daha güvenle bakmasını sağlamaktadır.¹³⁷

Ücret aynı zamanda çalışanlar açısından başarının bir simgesi ve bir yönetim değerlendirme süreci olarak görülmektedir.¹³⁸ İyi bir ücret alan çalışan, işverenin kendisinden memnuniyet duyduğunu düşünmektedir.¹³⁹

Literatürde yer alan çalışmalar iş tatmini ve tatminsizliğini oluşturan önemli faktörlerden birinin ücret olduğunu göstermektedir. Kişinin işine karşı olan tutumu, ücretin kişide oluşturduğu yeterlilik duygusu ve kişinin bu ücretle ihtiyaçlarını karşılayabilmesinin boyutu belirlemektedir.¹⁴⁰

Çalışanlar işyerlerinde uygulanan ücretlendirme sistemlerinin adil bir şekilde uygulandığını hissettiklerinde işlerine karşı daha motive olmaktadır. Çalışanlar ücretlerini benzer işi yapan kişiler ile de kıyaslarlar. Bu kıyasın sonucu iş tatminini

¹³⁵ Murat Özpehlivan, “İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları”, **Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.2, S.2, 2018, s. 53.

¹³⁶ Nergiz, Yılmaz, **a.g.e.**, s. 55.

¹³⁷ Tetik, v.d. **a.g.e.**, s. 4.

¹³⁸ Luthans, **a.g.e.**, p. 142.

¹³⁹ Özeydin, Özdemir, **a.g.e.**, s. 257.

¹⁴⁰ Tetik, v.d. **a.g.e.**, s. 4

olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir.¹⁴¹ Aynı şekilde ücretlerin işin sorumluluk düzeyine, bireyin yeteneğine uygun olarak verilmesi de kişinin tatminini artırmaktadır.¹⁴²

1.3.2.3. Terfi İmkanları

Çalışanların terfi olanakları iş tatminlerini etkileyen bir faktördür. Çalışanların yaptıkları işi iyice öğrenmesi bir süre sonra işi sıkıcı, kişinin sorumluluklarının ve yetkilerinin yetersiz olduğu hissine sebep olabilmektedir. Böylece kişi yükselme ihtiyacı hissedebilir. Kişilerin yükselme ve ilerleme yollarının kapanması durumunda kişinin iş tatmini düşebilmektedir. Kısaca terfi olanakları kişi için motivasyon aracıdır.¹⁴³

Kişinin çalıştığı işyerinde kariyer yollarının net ve açık olması ve çalışanın bu durumu bilmesi kişinin iş tatmininde olumlu etki yaratır.¹⁴⁴

Çalışanlar bir süre sonra yükselme beklentisi içine girebilmektedirler. İşletmelerde kariyer yollarının belirlenmiş olmasının ve adaletli bir terfi programının olması, çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkiler. Kariyer yollarının açıkça belirli olmadığı ve terfilerin adil olmadığı bir yerde ise tatminsizlik sorunları yaşanır.¹⁴⁵ Çalışanlar terfilerin adaletini işletmedeki veya diğer işletmelerdeki çalışanların terfileriyle kıyaslama yaparak sonuca varırlar.¹⁴⁶

Terfi olanakları, kişinin maddi olanakları ve sosyal durumunu da yükseltmekte ve toplum içindeki rolünü değiştirmektedir. Bu pozitif durum kişinin iş tatminine yansımaktadır.¹⁴⁷

Terfi olanakları kişilerin iş tatminleri üzerinde de farklılık göstermektedir. Örneğin kişilerin kıdemlerinden dolayı almış olduğu terfiler ile performanslarından

¹⁴¹ İlhan Bozkurt, Öznur Bozkurt, ‘İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik bir Alan Araştırması’, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.9 S.1, 2008, s. 5-6.

¹⁴² Aşık, **a.g.e.**, s. 41.

¹⁴³ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Yayınları, 2009, s. 549.

¹⁴⁴ Keser, Güler, **a.g.e.**, s. 241.

¹⁴⁵ Bozkurt, Bozkurt, **a.g.e.**, s. 6.

¹⁴⁶ Özpehlivan, **a.g.e.**, s. 57.

¹⁴⁷ Özaydın, Özdemir, **a.g.e.**, s. 257.

dolayı almış oldukları terfilerin kişiler üzerindeki iş tatmini düzeyi farklılık göstermektedir. Kişiler performanslarından dolayı terfi aldıklarında daha fazla iş tatmini yaşamaktadırlar.¹⁴⁸

1.3.2.4. Çalışma Arkadaşları

Günlük yaşamının yarısından fazlasını çalışma hayatında geçiren bireyler kendileriyle uyumlu ve sosyalleşme sağlayabileceği çalışma arkadaşları isterler. Çalışma hayatından sadece para ve somut başarılar beklememektedirler.¹⁴⁹ Bu nedenden dolayı kişinin çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.¹⁵⁰ Araştırmalar iyi bir çalışma arkadaşı veya gruplarının işi daha eğlenceli hale getirdiğini göstermektedir. Tam tersi bir durum mevcut olduğu vakit ise çalışma arkadaşlarının iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi olduğu söylenebilir.¹⁵¹

Kişilerin örgüt içerisinde başarılı bir grupta yer alması ve bu grubun kendi düşünce ve davranış kalıplarına benzemesi kişinin iş tatmini üzerinde olumlu etki yaratır.¹⁵² Özellikle güler yüzlü, yardımlaşmayı seven iş arkadaşları ve ekip üyeleri çalışanın iş tatmini üzerinde olumlu etkiyi artırır. Çalışma arkadaşlarının, üyelerine bireysel destek, rahatlık, tavsiye ve yardımlaşma konusunda destek olması iş tatminini artıran sebeplerdendir.¹⁵³

1.3.2.5. Yönetim Biçimi

Günümüzde örgütler, çalışanlarının örgütün amaçlarını yerine getirmede en önemli faktörlerden biri olduğunu bilmektedirler. Bundan dolayı kişinin işine olan tatminini en üst seviyeye çıkarmaya çalışmaktadırlar.

İş tatminini etkileyen faktörlerden birisi de çalışan ile yönetim arasındaki ilişkilerdir. Çalışanların kişisel özellikleri, örneğin içine kapanık çalışanlarla iletişimde yöneticiye önemli roller düşmektedir. Bu durumda yöneticinin çalışana

¹⁴⁸ Luthans, **a.g.e.**, p. 142.

¹⁴⁹ Nergiz, Yılmaz, **a.g.e.**, s. 57.

¹⁵⁰ Luthans, **a.g.e.**, p. 143.

¹⁵¹ **A.e.**, p. 143.

¹⁵² Pehlivan, **a.g.e.**, s. 55.

¹⁵³ Luthans, **a.g.e.**, p. 143.

ulaşması oldukça önem taşımaktadır. Çalışanla iletişimi mesafeli olan yönetici hem çalışanın duygu ve düşüncelerini anlamakta sorunlar yaşayacak hem de çalışan yöneticisine ulaşmakta problemler yaşayacaktır.¹⁵⁴

Yöneticilerin çalışanlarıyla ilişkilerinin iş tatminine etkisi bulunmaktadır. Çalışanlarına karşı ilişkilerinde mesafeyi iyi ayarlayan, her çalışanına eşit ve adil yaklaşan, gerek terfilerde gerekse ödüllendirmelerde haksızlık oluşmasına izin vermeyen ve liderliğini kullanarak çalışanlarına yol gösteren yöneticilerin davranışları, çalışanlarının iş tatmini artıran en önemli faktörlerden biri olmaktadır.¹⁵⁵ Hatta bu durum ücret gibi önemli bir motivasyon etkeninin yeterli olmadığı hallerde bile yönetim ve yöneticilerin bahsedilen şekilde davranmaları kişilerin iş tatminlerinin artmasına sebep olabilmektedir.¹⁵⁶

Yöneticilerin benimsemiş oldukları yönetim tarzı iş tatminine iki şekilde etkide bulunmaktadır. Bunlar çalışan merkezli olma ve kararlara katılım şeklinde olmaktadır. Çalışan merkezli katılımda yöneticilerin çalışanların kişisel çıkarlarını ve çalışanını önemsemesi, yönetime katılmada ise çalışanları etkileyecek kararlara çalışanın da katılması ve fikirlerinin alınıp uygulanması çalışanın iş tatmini üzerinde oldukça etkili olmaktadır.¹⁵⁷ Bu duruma ek olarak emir veren ve cezalandıran yönetim şekli, çalışanın iş tatminini pozitif şekilde etkilemektedir.¹⁵⁸

1.3.2.6. İşin Nitelikleri

İş tatminine etkisi bulunan önemli örgütsel faktörlerden birisi de işin kendisi diğer bir deyişle işin özellikleridir.¹⁵⁹ İşin özelliğine ilişkin geliştirilen en önemli kuramlardan birisi de Hackman ve Oldham'ın geliştirmiş olduğu 'İş Özellikleri Kuramı'dır.¹⁶⁰ Tüm bu faktörler kişinin iş tatmini üzerinde çeşitli etkilere sahiptir.

¹⁵⁴ Keser, Güler, **a.g.e.**, s. 240.

¹⁵⁵ **A.e.**, s. 240

¹⁵⁶ Nergiz, Yılmaz, **a.g.e.**, s. 57.

¹⁵⁷ Luthans, **a.g.e.**, p. 143.

¹⁵⁸ Bozkurt, Bozkurt, **a.g.e.**, s. 4.

¹⁵⁹ Luthans, **a.g.e.**, p. 142.

¹⁶⁰ **A.e.**, p. 180.

İş Özellikleri Modeli 5 faktörden oluşmaktadır.¹⁶¹

1)İşin Gerektirdiği Beceri Çeşitliliği

2) Görev Kimliği

3)İşin Anlam ve Önemi

4)Özerklik

5)Geri Bildirim

Beceri Çeşitliliği: İşin gerektirdiği beceri ve yetenekleri tanımlar.¹⁶² İşin beceri ve yetenek gerektirme derecesi, sıkıcı ve monoton olması gibi durumlar kişinin iş tatmini üzerinde etkiye sahip olmaktadır. Kişilerin monoton ve tekrara dayalı işler yapması kişinin işten sıkılmasına, depresyona, umutsuzluğa sebep olmakta ve kişinin tatminini azaltmaktadır.¹⁶³

Görev Kimliği: Çalışanın bir işi başından sonuna kadar yapmasına izin verme derecesidir.¹⁶⁴ Diğer bir deyişle kişinin üretim sürecinin tüm basamaklarında bulunmasını ifade eder. Örneğin bir bant sisteminde sadece bir parçanın yapımından sorumlu bir kişi ile bir ayakkabıyı tek başına, tüm süreci kendisi yürüten bir kişi arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bant sisteminde kişi işe yabancılaşma hissederken, diğerinde bu durum söz konusu olmamakta ve tatmin daha yüksek olmaktadır.¹⁶⁵

İşin Anlam ve Önemi: Kişide oluşan içsel ve dışsal önemi niteler. İçsel Önem kişinin yapmış olduğu görevin organizasyon için ne kadar önemli olduğudur. Dışsal önem ise çalışanların çevrelerine yaptığı işten ve nerede çalıştıklarını söylemekten duydukları gururdur.¹⁶⁶ Kişinin işini anlamlı ve önemli bulması, işiyle özdeşleşmesine ve işinden daha çok tatmin duymasına katkı sağlar.¹⁶⁷

¹⁶¹ A.e, p. 181.

¹⁶² A.e, p. 181.

¹⁶³ Keser, Güler, a.g.e., s. 236.

¹⁶⁴ Champoux, a.g.e., p. 200.

¹⁶⁵ Keser, Güler, a.g.e., s. 237.

¹⁶⁶ Luthans, a.g.e., p.181.

¹⁶⁷ Keser, Güler, a.g.e., s. 237.

Özerklik: İş bağımsızlığını ifade eder. Çalışanların kendi çalışma planlarını yapabilmesi, karar verme ve hedeflerine ulaşma yollarını belirleyebilmesindeki özgürlük ve kontrol dereceleri olarak tanımlanabilir.¹⁶⁸ Bu özgürlük hissi ile iş tatmini arasında olumlu ilişki vardır. Kişilerin işleri üzerine belirlemiş oldukları bu kararların önemsenmesi ve üretimin içine dahil edilmesi kişinin iş tatminini artırmaktadır. Aksi durumda ise tatminsizlik ve yabancılaşma durumu ortaya çıkacaktır.¹⁶⁹

Geri bildirim: kişinin gelişimi ve performansı ile ilgili amirinden veya bilgi sisteminden gelen nesnel bilgileri ifade eder.¹⁷⁰ Kişi bu bildirimi alarak performansı ve yapmış olduğu işteki doğru ve yanlışları hakkında bilgi sahibi olacak ve işine daha iyi bir şekilde devam edecektir.¹⁷¹

1.4. İŞ TATMİNSİZLİĞİNE TEPKİLER

İş tatmini, kişilerin işleriyle ilgili olarak neler hissettiklerini ve işlerin çeşitli yönlerini belirten tutumsal bir değişkendir. Kısaca anlatmak gerekirse iş tatmini, kişilerin işlerini ne ölçüde sevdiğidir. İş tatminsizliği ise bu tanımın tam tersi olarak kişilerin işleri hakkında hissettikleri olumsuz şeyler ve kişinin işini sevmeme derecesidir.¹⁷²

Teoriye göre iş tatminsizliğinin sonuçları 4 kategoride birleştirilmiştir.¹⁷³

Tablo 1. Çalışanların İş Tatminsizliğine Karşı Tepkileri

	Yapıcı	Yıkıcı
Aktif	Sesini yükseltme	Çıkış
Pasif	Sadakət	İhmal

Kaynak: Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, Prentice Hall, 2013 15. Editions. p. 83.

¹⁶⁸ Luthans, **a.g.e.**, p. 181.

¹⁶⁹ Keser, Güler, **a.g.e.**, s. 238.

¹⁷⁰ Luthans, **a.g.e.**, p. 181.

¹⁷¹ Keser, Güler, **a.g.e.**, s. 239.

¹⁷² Spector, **a.g.e.**, p. 216.

¹⁷³ Stephen Robbins, Timothy Judge, **Organizational Behavior**, Prentice Hall, 2013, 15.ed., p. 82.

Çıkış: Kişinin çıkış yanıtı yeni bir iş aramak ve istifa etmek gibi işyerinden ayrılmaya yönelik davranışlardır.

Sesini Yükseltme: Aktif ve yapıcı bir şekilde koşulları iyileştirmeyi içerir. Bunlar durumu iyileştirmek için öneriler sunmak, üstleriyle sorunları tartışmak ve çözüm aramak vb. faaliyetlerdir.

Sadakat Tepkisi: Pasif ve iyimser bir şekilde kuruma güvenmek, kurumun doğru olan şeyi yapıp durumu iyileştireceğine inanmak ve beklemektir.

İhmal: Pasif olarak kalmak ve koşulların kötüleşmesine izin vermektir. Bu kategorideki kişiler kronik olarak devamsızlık ve gecikme gösterir ve artık kişi daha az çaba sarf eder ve işindeki hata oranı da artar.

1.5. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

İş tatminsizliğinin çeşitli sonuçları olmaktadır. İş tatminsizliğinin sonuçlarını kişisel ve örgütsel olarak belirtirsek, kişisel sonuçlar performansta düşüş, yaşam tatmininde de negatif etkilenmeler şeklinde olurken, örgütsel sonuçlar ise işgücü devir oranı ve işe olan devamsızlığın artması olarak gerçekleşmektedir.¹⁷⁴

1.5.1. Devamsızlık

İşe devamsızlık kavramı literatürde işten geri çekilme olarak da tanımlanmaktadır. İşten geri çekilme veya devamsızlık, çalışanın işte olması gerektiği zamanda işyerinde olmaması ya da işten ayrılması gibi durumları içermektedir.¹⁷⁵

Yapılan birçok araştırma ve inceleme sonucunda çalışanın işine olan devamsızlığının çalışanın iş tatminsizliğinin bir yansıması olduğunu ortaya koymaktadır. İşlerini sevmeyen kişilerin işini seven kişilere oranla daha fazla işe

¹⁷⁴ Keser, Güler, **a.g.e.**, s. 241.

¹⁷⁵ **A.e.**, s. 244.

devamsızlık yapma ihtimalleri bulunmaktadır.¹⁷⁶ Diğer bir deyişle iş tatminiyle işe devamsızlık arasında doğrusal olmayan bir bağlantı mevcuttur. İş tatmini düşük kişilerde işe devamsızlık yüksek, yüksek iş tatminine sahip olanlarda ise işe devamsızlık düşüktür.¹⁷⁷

Literatürdeki çalışmalar iş tatmini ile işe devamsızlık arasındaki ilişkinin tutarsız olduğunu belirtmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda iş tatmini ile devamsızlık arasında kuvvetli korelasyon çıkarken, bazı çalışmalarda oldukça düşük korelasyon çıkmaktadır. Muhtemel sebeplerinden bazıları çalışanın hasta olması, aile üyelerinden birinin (özellikle küçük çocukların) hastalığı ve bakım ihtiyacından kaynaklı devamsızlık ya da kişinin iş ve bireysel yorgunluğu gibi sebepler etkili olabilirken, kişi sadece işe gitmek istemiyor da olabilir. Kişinin işe gitmek istememe durumu ancak iş tatminsizliğinden kaynaklı olabilir. Bu durumlar genel devamsızlığın sadece iş tatmininden kaynaklanmadığını, işle ilgili olmayan durumların da sebep olabileceğini göstermektedir.¹⁷⁸

Literatürde yer alan çalışmalardan çıkan bir diğer sonuç ise kişinin yapmış olduğu işinin önemli olduğuna dair inancının işe devamsızlık oranını azalttığıdır. Örneğin devlet yönetiminde çalışanlar üzerinde yapılan çalışmalarda işinin önemli olduğuna inananların inanmayanlara oranla daha az devamsızlık yaptığı ortaya çıkmıştır.¹⁷⁹

Sonuç olarak kişi yüksek iş tatminine sahip olmasına rağmen çeşitli sebeplerden dolayı işe devamsızlık yapabilmektedir. Ancak kişinin düşük iş tatmininin devamsızlığa neden olma olasılığının yüksek olduğu bilinmelidir.

1.5.2. Çalışan Devir Hızı

Çalışan devir hızı veya işgücü devir hızı işletmedeki belli bir dönemde işe giren ve işten çıkan kişilerin yoğunluğunu ifade eder.¹⁸⁰

¹⁷⁶ Spector, **a.g.e.**, p. 234.

¹⁷⁷ Keser, Güler, **a.g.e.**, s. 244.

¹⁷⁸ Spector, **a.g.e.**, p. 234.

¹⁷⁹ Luthans, **a.g.e.**, p. 145.

¹⁸⁰ Keser, Güler, **a.g.e.**, s. 243.

Yapılan çalışmalarda iş tatmininin işgücü devir oranını tek başına düşük tutamadığını ancak düşürmeye yardımcı olduğunu göstermektedir. Diğer bir yandan önemli ölçüde iş tatminsizliği varsa yüksek işgücü devride olacaktır.¹⁸¹

Literatürde yapılan araştırmalarda iş tatminsizliği ile işgücü devir hızının doğrusal olduğu görülmüştür. Yüksek iş tatminine sahip olan kişilerin işlerinde kalma eğilimleri iş tatmini düşük olanlarla kıyaslandığında daha yüksek olmakta ve işgücü devir oranları da düşük olmaktadır.¹⁸²

İşgücü devri hızının artması sadece iş tatminsizliğinden kaynaklanmamaktadır. Yaş, işyerindeki çalışma süresi, örgütsel bağlılık gibi kavramlar da rol oynamaktadır. Hatta ekonomik durumda işgücü devir oranının artışında rol oynayabilmektedir. Ekonomik durumun iyi olduğu ve işsizliğin az olduğu durumlarda işgücü devir oranı da artmaktadır. Bunun sebebi olarak ise kişilerin diğer örgütlerde mevcuttaki işinden daha iyi fırsatlar araması ve bulmasıdır. Kişi işinden memnun olsa bile daha iyi fırsatlar var ise işinden ayrılmaya istekli olacaktır. Diğer durumda ise kişi yeni fırsatlar bulamayacağı ve işsizliğin çok olması sebebiyle işini kaybetmeyip korumak isteyeceği için işinde kalacak ve bu durumda işgücü devir hızı azalacaktır.¹⁸³

Diğer bir faktör ise beşeri sermayesi yüksek kişilerin (iyi eğitilmiş ve yetenekli) birçok alternatif ve iş fırsatlarına kolaylıkla ulaşabilmelerinin kolay olması, iş tatminsizliği yaşadıklarında bu durumu kolaylıkla işten ayrılmaya dönüştürebilmelerini sağlayabilmektedir.¹⁸⁴

Sonuç olarak işgücü devir hızının artması veya azalması salt olarak iş tatminiyle ilgili değildir. Gerek ekonomik durum ve bu durumun getirmiş olduğu diğer faktörler gerekse kişinin beşeri sermayesi işgücü devir hızının artış ve azalışında önemli miktarda rol oynamaktadır.

¹⁸¹ Luthans, **a.g.e.**, p. 145.

¹⁸² Keser, Güler, **a.g.e.**, s. 244.

¹⁸³ Luthans, **a.g.e.**, p. 145.

¹⁸⁴ Robbins, Judge, **a.g.e.**, p. 85.

1.5.3. Yaşam Tatmini, Psikolojik Sorunlar ve Stres

Yaşamlarımızın önemli bir bölümünü çalışma hayatı içerisinde geçiririz. Bu durumdan dolayı iş hayatı yaşamımızda önemli bir yer tutar. Bu nedenle kişinin iş hayatında yaşamış oldukları veya diğer bir ifadeyle iş tatmini, kişinin yaşam kalitesini de etkiler.¹⁸⁵ Örgütsel davranış üzerine çalışan psikologlar da bu konu üzerinde oldukça durmuşlar ve iş tatmininin çalışan sağlığı ve refahında önemli bir faktör olabileceğini dile getirmişlerdir. Yaptıkları çalışmalar sonucunda ise iş tatmininin sağlıkla ilgili çeşitli değişkenlerle ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Örneğin iş tatminsizliği yaşayan bir çalışan, iş tatmini yaşayan bir çalışan arkadaşına göre daha fazla uyku problemi, mide rahatsızlıkları gibi problemler yaşayabilmektedir.¹⁸⁶ İş tatmini sadece kişinin sağlığı üzerinde etkili olmamakta, farklı alanlarda da kişinin üzerinde etkileri bulunabilmektedir. Örneğin iş tatmini yüksek kişilerin iyi bir sağlığa sahip olmalarının yanı sıra, işle ilgili görevleri daha hızlı öğrenme, daha az iş kazası geçirme gibi durumlarda yaşadıkları görülmüştür.¹⁸⁷

Tanım olarak stres, kişilerin bir durum, hareket yada fiziksel ve psikolojik durumlar karşısında oluşturduğu tepkinin sonucudur.¹⁸⁸ Literatürdeki araştırmalarda ise stres ile iş tatmini arasında negatif şekilde bir ilişkinin mevcut olduğu görülmektedir.¹⁸⁹ İş tatminini etkileyen faktörler(işyerindeki gürültü ve titreşim, aydınlatma, ısıma ve havalandırma, aşırı iş yükü, işin niteliği, işin monotonluğu, örgüt iklimi, yönetim politikası, organizasyon yapısı) stresi de benzer şekilde etkileyebilmektedir.¹⁹⁰ Bunlara ek olarak ülkedeki ekonomik durumun da çalışanların sağlığı üzerinde çeşitli etkileri olduğu bilinmektedir. Ayrıca ülkedeki işsizlik oranlarının özellikle kişilerin ruhsal durumlarında etkili olduğu görülmüştür. Hatta azalan ekonomik büyüme ve daralan ekonomi ile intihar oranları arasında bir ilişkinin olduğu çeşitli çalışmalarda tespit edilmiştir.¹⁹¹

¹⁸⁵ Keser, Güler, **a.g.e.**, s. 243.

¹⁸⁶ Spector, **a.g.e.**, p. 234.

¹⁸⁷ Luthans, **a.g.e.**, p. 145.

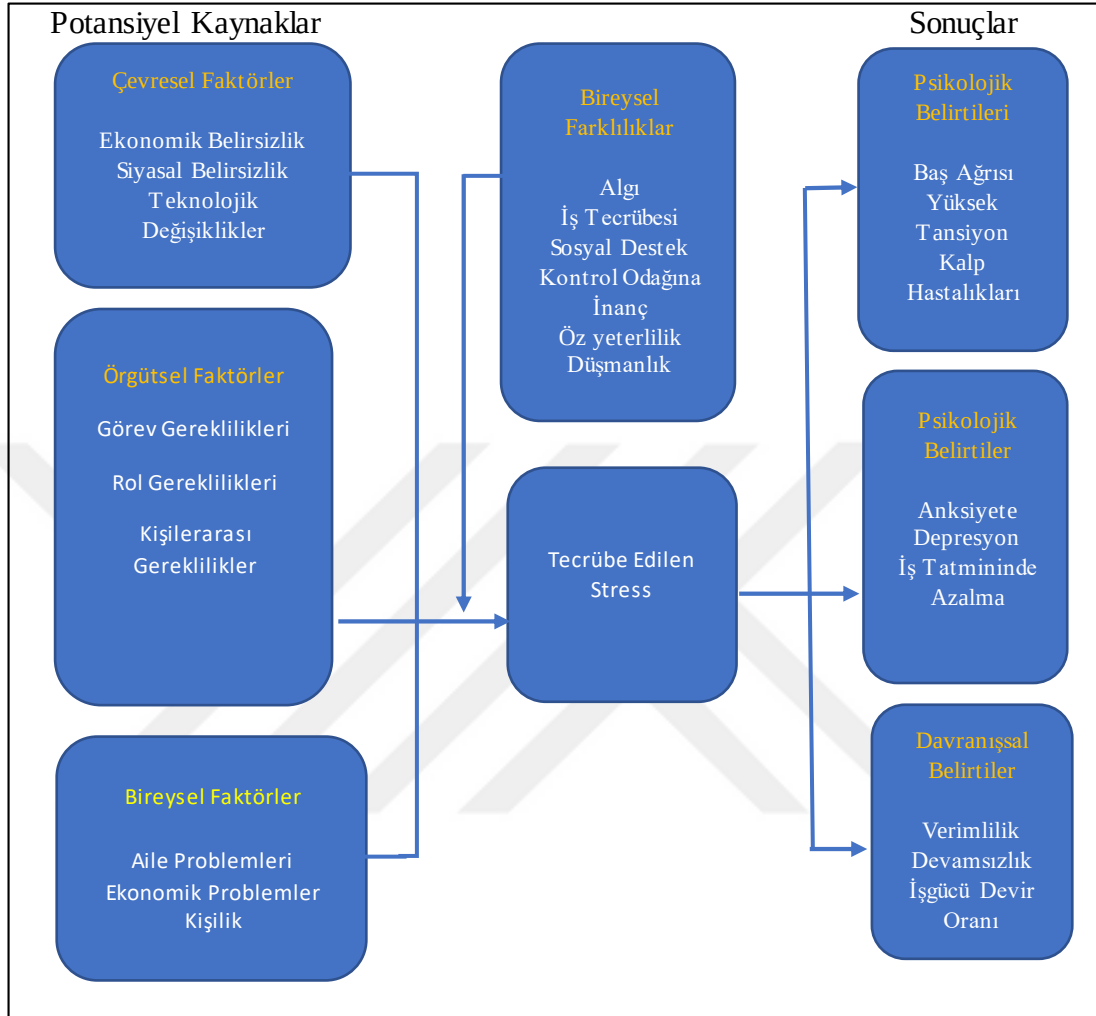
¹⁸⁸ Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s. 231.

¹⁸⁹ Luthans, **a.g.e.**, p. 145.

¹⁹⁰ Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s. 235-237.

¹⁹¹ Augner, **a.g.e.**, p. 241.

Şekil 8. Stresin Modelleri



Kaynak: Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, Prentice Hall, 2013, 15. Editions, p. 597.

Kişinin yaşamış olduğu stres düzeyi arttıkça, çalışanlar üzerinde fizyolojik ve psikolojik yıkımı artmakta, kişilerin sağlıklarını ve örgütsel başarılarını olumsuz etkilemektedir. Buna ek olarak stresin işgücü devrine, işe devamsızlığa ve iş kazalarına artırıcı etkisi bulunmaktadır. Bu durum beraberinde çalışan diğer kişileri ve toplumu da etkileyebilmektedir. Örneğin tehlikeli bir araç kullanan bir işçi veya trafik kontrolörünün yukarıda bahsedilen kaynaklardan dolayı yaşamış olduğu stres toplumun güvenliğini tehlikeye düşürebilir.¹⁹² Sonuç olarak kişinin iş tatmini hem kişisel bazda hem de örgütsel bazda oldukça etkiye sahiptir.

¹⁹² Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s. 239.

Tabloda da stresin potansiyel kaynakları ve çeşitli sonuçları görülmektedir. Görüldüğü gibi stres birçok kaynaktan meydana gelmekte ve hem bireysel hem de örgütsel çeşitli sonuçları olabilmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ

2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık üzerine literatür incelendiği vakit kavramın anlamı hakkında bir uzlaşmanın henüz sağlanamadığı belirtilmektedir. Kavramın tanımını konusunda uzlaşma yapılamamasının en temel sebeplerinden birisi ise örgütsel bağlılık konusuna örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi çeşitli alanların günden güne ilgilerinin artması ve bu alanlarda yetişmiş olan kişilerin konuya farklı perspektiflerden bakıp farklı tanımlar getirmeleridir.¹⁹³

Literatürde yer alan bazı tanımlar şunlardır:

- Bir çalışanın organizasyon ve onun hedeflerine ve organizasyondaki üyeliğini sürdürme isteğinin derecesine verilen isimdir.¹⁹⁴
- Bir bireyin belirli bir organizasyonla özdeşleşmesinin ve buna dahil olmasının göreceli gücüdür.¹⁹⁵
- Bireyin bütünleşme ve gönüllülük eğilimidir.¹⁹⁶
- Bireyin çalıştığı örgütü pozitif olarak değerlendirmesi ve örgütün amaçları doğrultusunda çalışmaya istekli olması durumudur. Diğer bir deyişle bireyin kimliğiyle örgütsel kimlik arasında uyum sağlamak için örgüte yönelik bir tutum veya yöneliştir.¹⁹⁷
- Luthans'a göre ise belirli bir kurumun üyesi olarak kalma yönündeki kuvvetli bir istek, kuruluş için yüksek düzeyde çaba gösterme istekliliği ve organizasyonun hedef ve değerlerine kesin bir inanç ve bunların kabulü olarak tanımlanmıştır.¹⁹⁸

¹⁹³ İsmail Bakan, **Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2018, s. 7.

¹⁹⁴ Robbins, Judge, **a.g.e.**, p. 75.

¹⁹⁵ Stroh vd., **a.g.e.**, p. 293.

¹⁹⁶ Bakan, **a.g.e.**, s. 8.

¹⁹⁷ **A.e.**, s. 8.

¹⁹⁸ Luthans, **a.g.e.**, p. 147.

Literatürdeki çalışmalara bakıldığı vakit örgütsel bağlılığın tek boyutludan ziyade çok boyutu olduğu görüşü benimsenmekte ve bu boyutlar davranışsal, tutumsal, devam-devam etme isteği, normatif-zorunluluk bağlılığı olarak ifade edilmektedir.¹⁹⁹

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütlerin örgütsel bağlılığı artırmak istemelerinin birçok sebebi vardır. Birincisi yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık ile iş tatmini, işe devam ve çalışan motivasyonu arasında olumlu bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Buna ek olarak yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar organizasyonla bağlantılı kalmak, organizasyonel hedefleri ilerletmek istedikleri için işten ayrılma olasılıkları düşük ve uzun süreli çalışma istekleri yüksektir.²⁰⁰ Hatta kişiler örgütsel bağlılığa sahip olduklarından örgüte bir sadakat duygusu geliştirmektedirler ve işten memnuniyetsizlikleri olsa bile işten ayrılma olasılıklarının düşük olacağı araştırmalarda belirtilmektedir. Aynı şekilde araştırmalarda kişiler şu an mutlu olmasalar bile yeterince bağlılığa sahip olduklarında örgüt için fedakârlık yapmaya istekli oldukları görülmektedir.²⁰¹ Bu sebepten dolayı yüksek örgütsel bağlılık düşük çalışan devir hızıyla ilişkilendirilmektedir. Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın çalışan devir hızının düşmesine fayda sağlayabileceğini ancak bunun iş performansının geliştirilmesinde etkisinin tam olarak bu şekilde olamayabileceğini söylemektedir. Bu duruma rağmen birçok araştırmacı örgütsel bağlılığın iş performansını etkileyip etkilemediğine odaklanmaktadır. Çıkan sonuçlara göre çalışanın amirlerine olan bağlılığı ile çalışan performansı arasındaki ilişki, kuruma olan bağlılığından daha olumlu olabileceğini göstermektedir.²⁰²

¹⁹⁹ Bakan, **a.g.e.**, s. 12.

²⁰⁰ Stroh vd., **a.g.e.**, p. 294.

²⁰¹ Robbins, Judge, **a.g.e.**, p. 75.

²⁰² Stroh vd., **a.g.e.**, p. 294.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI

2.2.1. Mowday, Steers ve Porter'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık alanında yapılan araştırmalarda, kavramın üzerinde bir uzlaşma sağlanamamıştır ama genel anlamda kavramın tek boyutlu olmadığı kabul edilmiştir. Konunun tek boyutlu olarak değerlendirilmesinin doğru olamayacağını ifade eden Mowday, Steers ve Porter, örgütsel bağlılığı 2 şekilde, davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olarak ele almışlardır.²⁰³ Kavram ilk kez Mowday, Porter ve Steers tarafından 1979 yılında çalışanın kurumuna karşı hissettiği örgütsel bağlılık şeklinde tanımlanmıştır.²⁰⁴ Mowday, Steers ve Porter örgütsel bağlılığı 3 şeyi içeren küresel bir duygu olarak tanımlamıştır.²⁰⁵ Bunlar:

- Örgütün hedeflerini benimseme
- Örgüt için çok çalışmaya isteklilik
- Örgütte kalma arzusu

olarak sıralanmaktadır.

2.2.2. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Natalie Allen ve John Meyer örgütsel bağlılığı 3 alt bileşen altında tanımlamışlardır.

Bunlar duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığıdır.²⁰⁶

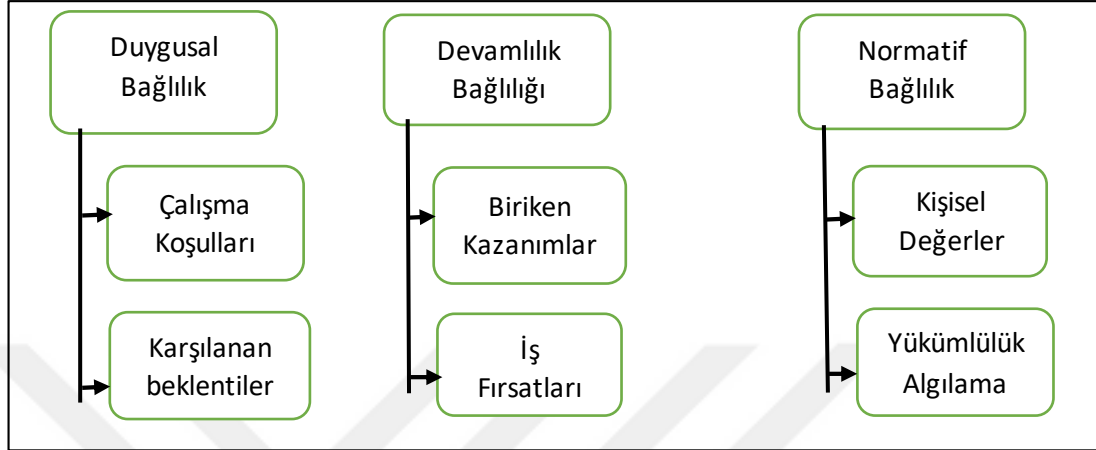
²⁰³ Bakan, **a.g.e.**, s. 75.

²⁰⁴ Memet Zencirkıran, Aşkın Keser, **Örgütsel Davranış**, Bursa, Dora Basım Yayın, 2018, s.275.

²⁰⁵ Spector, **a.g.e.**, p. 235.

²⁰⁶ Stroh vd., **a.g.e.**, p. 293.

Şekil 9. Bağlılık Boyutlarının Alt Bileşenleri



Kaynak: Paul Spector, *Industrial & Organizational Psychology*, 6. Editions., John Wiley p.236.

Örgütsel bağlılığın 3 alt bileşeninin her biri farklı durumlardan etkilenir. Duygusal bağlılık işteki olumlu deneyimlerden kaynaklanırken, devamlılık bağlılığı işe yapılan yatırımlar ve başka bir iş bulmanın zorluğu ile ilgilidir. Normatif bağlılık ise ya kişinin değerleri nedeniyle ya da kurum tarafından yapılan iyiliklerden dolayı kişide oluşan yükümlülük duygusundan kaynaklanmaktadır.²⁰⁷

2.2.2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, kişinin örgütsel değerleri kabullenme ve örgütte çalışmaya devam etme isteğinin bir sonucu olarak örgütle kurmuş olduğu bağlılıktır.²⁰⁸ Diğer bir deyişle duygusal bağlılık, çalışanın örgütüne herhangi bir karşılık ve beklenti içerisinde olmadan göstermiş olduğu bağlılıktır ve diğer bağlılık türleri arasında en önemlisidir. Çünkü bu bağlılığın mevcut olduğu örgütlerde çalışanların işyerlerine tutumları pozitifdir. Yöneticilerin çalışanlarından en çok istedikleri bağlılık türü budur. Sebebi ise bu bağlılığa sahip olan çalışanlar örgütten ayrılmak, üretkenlik karşıtı tavır sergilemek gibi olumsuz davranış biçimlerine başvurmazlar ve bu durum örgütlere birçok konuda fayda sağlar.²⁰⁹

²⁰⁷ Spector, **a.g.e.**, p.236

²⁰⁸ Bakan, **a.g.e.**, s. 76.

²⁰⁹ Zencirkıran, Keser, **a.g.e.**, s. 275.

Örgütüne karşı yüksek düzeyde duygusal bağlılığa sahip olan çalışan, örgüt için yoğun çaba gösterir ve örgütün çıkarları için fazladan emek sunmaktan çekinmez. Diğer bir deyişle bu bağlılığa sahip olan çalışanların diğerlerine oranla performansları daha yüksektir.²¹⁰

2.2.2.2. Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı duygusal bağlılıktan farklı olarak çalışanların kurumda belirli süre bulunmalarını ve çeşitli kazanımlar elde etmelerini ve kalıp devam etmelerinin bu maliyetini hesaba katarak kararlarını vermesi durumudur.²¹¹ Diğer bir deyişle çalışanın örgütten ayrılmanın bedelinin yüksek olacağını fark ederek örgütte kalmasının kendisi için daha iyi olacağına olan inancı ve buna göre oluşan bağlılıktır.²¹² Dolayısıyla devamlılık bağlılığı çalışanların örgütten ayrılmalarını zorlaştıran çeşitli maliyet unsurlarından etkilenmektedir. Yani devamlılık bağlılığı bir bakıma anlatılan çeşitli zorunluluklardan kaynaklanmaktadır.²¹³

Bu bağlılık çalışanın örgütten ayrıldığında uğrayacağı maddi kayıpların boyutuna göre kişinin kararını etkilemektedir. Örneğin birey örgütten ayrıldıktan sonra iş bulma konusundaki fikirleri, bu bağlılığın şiddetini değiştirecektir.²¹⁴ Örgütte uzun yıllar çalışan ile kısa zamandır çalışan arasında devam bağlılığı değişiklik göstermektedir. Uzun süredir çalışanlarda devam bağlılığı kısa zamandır çalışanlara oranla daha yüksektir. Uzun zamandır çalışan bu kişi zaman zaman örgüt politikalarından, yöneticilerinden, çalışma koşullarından, arkadaşlarından hoşlanmasa veya şikayetleri olsa bile örgütte olmanın verdiği o duygu nedeniyle örgütte kalmayı tercih edebilmektedir.²¹⁵

Kısaca özetlemek gerekirse bu bağlılığın oluşmasında 3 faktör rol oynamaktadır.²¹⁶

1. Çalışanın kazanımlarını kaybetmemek istemesi (Statü, unvan, mevki, ilişkiler vb.)

²¹⁰ A.e, s. 75-76

²¹¹ Keser, Güler, a.g.e., s. 247.

²¹² Zencirkıran, Keser, a.g.e., s. 83.

²¹³ Keser, Güler, a.g.e., s. 247.

²¹⁴ A.e, s. 247.

²¹⁵ Zencirkıran, Keser, a.g.e., s. 276.

²¹⁶ A.e, s. 277.

2. Çalışanının uzun yıllar çalışmış olduğu örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği bazı maddi unsurlar (Örneğin, istifa ederek ayrılması durumunda kaybedeceği kıdem tazminatı hakkı)

3. Çalışanın mevcut işinden ayrılması sonucu aynı imkanları veya daha iyisini bulamayacağı düşüncesidir. Bu durum işsizliğin yaygın olduğu ve durumlarda daha etili olmaktadır.

2.2.2.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılığını bir tür borç gibi düşünmesini ve örgüte bağlılığın doğru olduğuna kanaat getirmesi sonucu ortaya çıkan bağlılıktır.²¹⁷ Bu bağlılık türünün ahlaki boyutu da bulunmaktadır. Kişinin örgütten ayrılmaması gerektiği konusunda genel kanıları vardır.²¹⁸ Çalışan kendini bir vefa borcu altında hissettiğinden örgütte kalmaya devam etmektedir. Bu bağlılıkta örgütsel ortamdan memnun olmasa bile örgütte çalışmaya devam etmeyi düşünmekte ayrılma durumu istemeyebilmektedir.²¹⁹

Normatif bağlılık devam bağlılığına benzer şekilde şartlı bir bağlılıktır. Bireyi örgütte devam etmeye tetikleyen unsur örgüte duyduğu duygusal bağlılık değil, etik kaygılardır.²²⁰ Bu kaygılar çalışanların kültürel olarak veya aile sosyalleşmesi nedeniyle benimsedikleri kişisel durumlardan kaynaklanmaktadır.²²¹

Kısaca özetlemek gerekirse duygusal bağlılık olumlu iş deneyimleri neticesinde gerçekleşmekte ve iş verimine oldukça katkı sağlamakta iken, devamlılık bağlılığı kıdem ve alternatif iş imkanlarının kısıtlılığı sebebiyle, normatif bağlılık ise çalışanların bireysel sadakat durumlarından kaynaklanmaktadır.²²² Devamlılık ve normatif bağlılıkta her ne kadar bir bağlılık olarak bahsedilsede bu bağlılıkların performansa ve örgüte olan katkıları duygusal bağlılıkla karşılaştırıldığı vakit oldukça sınırlı kalmaktadır.²²³

²¹⁷ Spector, **a.g.e.**, p. 235.

²¹⁸ Keser, Güler, **a.g.e.**, s. 248.

²¹⁹ Zencirkıran, Keser, **a.g.e.**, s. 277.

²²⁰ **A.e.**, s. 277.

²²¹ Keser, Güler, **a.g.e.**, s. 248.

²²² **A.e.**, s. 248.

²²³ Zencirkıran, Keser, **a.g.e.**, s. 277.

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.3.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerine yapılan çalışmalarda kişisel faktörlerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, kıdem, işyerindeki pozisyonu gibi değişkenlerin olduğu tespit edilmiştir.²²⁴

2.3.1.1. Yaş

Kişisel faktörlerden birisi olan yaş, kişinin tutumlarını etkilemekte ve bu durum da örgütsel bağlılık üzerinde çeşitli etkilere sebep olmaktadır.

Literatürde yer alan araştırmalar yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir bağın olmadığını, yaş faktörünün daha çok zorunlu bağlılıkla (devamlılık bağlılığı) ilişkisinin bulunduğunu göstermektedir. Yaş ilerleyen çalışanın yeni iş bulma ihtimali azalmakta ve kurumdan ayrılmasının maliyeti artmaktadır. Bu durumda beraberinde zorunlu bağlılık olan devam zorunluluğunu getirdiği söylenebilir. Mesleğe yeni başlayan gençler ile meslekte eski olan yaşlı çalışanların örgütsel bağlılıkları da bu duruma benzer şekilde gelişmektedir. Genç ve yeni başlayanlar yeni iş fırsatlarının olması ümidiyle yaşlı ve işte eski olanlara göre daha az örgütsel bağlılığa sahip olmakta, yaşlı ve işte eski olanlar için ise durum tam tersi şekilde işlemektedir. Allen ve Meyer ise yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki durumu daha değişik bir açıdan yorumlamıştır. Çalışanın örgütte kalma süresinin örgütte daha iyi pozisyonlarda bulunma olasılığını artırdığını ve bu durumun örgütsel bağlılığı artırdığını dile getirmişlerdir.²²⁵

2.3.1.2. Cinsiyet

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet ilişkisini açıklayan 2 yaklaşım öne çıkmaktadır. Bunlar iş modeli ve cinsiyet modeli şeklindedir. İş modeli yaklaşımında kadın veya

²²⁴ Keser, Güler, **a.g.e.**, s. 250.

²²⁵ Hoş, Oksay, **a.g.e.**, s. 5.

erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinde önemli derecede bir farklılık yoktur.²²⁶ Chukwusa' nın Nijerya'daki devlet üniversitesi kütüphanelerinde çalışan kadın ve erkek çalışanlar üzerinde yaptığı çalışma da bu duruma benzer bir sonuç ortaya koymaktadır. Çalışmada hipotez olarak kadın ve erkek kütüphane çalışanlarının örgütsel bağlılık skorlarının farklı olmayacağı tahmin edilmiştir. Yapılan çalışmada ise erkek ve kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarının hipotezde olduğu şekilde farklı olmadığı ortaya konulmuştur.²²⁷ Kara, Peterson, Smith, Fanimokun yaptıkları çalışmada da aynı benzer bir sonuç bulmuştur. Çalışmalarında erkeklerin daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olacakları şeklinde hipotez öne sürmüşlerdir. Çalışmanın sonucunda ise erkeklerin kadınlardan daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olmadığı görülmüştür. Hatta yaş yerine çalışma süresini dikkate alarak yaptıkları çalışmada da farklı bir sonuç çıkmamıştır.²²⁸ Çoğaltay Türkiye'deki Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının cinsiyet ve medeni duruma göre meta analizi adlı çalışmasında da örgütsel bağlılığın ne cinsiyetle ne de medeni duruma bağlı olarak bir değişim göstermediğini bulmuştur.²²⁹ Yapılan bir diğer çalışma ise kadınların örgütlerine daha bağlı olduğunu ifade etmektedir. Bunun sebebi olarak ise kadınların evlilik ve çocuk gibi durumlardan etkilendiklerini ve bu durumun kadınların yeni iş arama konusunda daha az istekli olmasını ve örgütsel bağlılıklarını artırdığını göstermektedir. ²³⁰

Diğer bir model olan cinsiyet modelinde erkeklerin kadınlara oranla daha fazla bağlılık sergileyecekleri görüşü dile getirilmektedir. Bunun nedeni olarak ise kadınların işle beraber ailevi sorumluluk ve görevlerinin bulunmasını öne sürmektedir.²³¹

²²⁶ Hoş, Oksay, **a.g.e.**, s. 5.

²²⁷ Joseph Chukwusa, "Gender Difference in Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Involvement: Evidence From University Library Staff", **International Information & Library Review**, Vol.52, No.3, 2020, pp. 196-197.

²²⁸ Mark F. Peterson, Aycan Kara, Abiola Fanimokun, Peter B. Smith, "Country Culture Moderators of the Relationship Between Gender and Organizational Commitment", **Baltic Journal of Management**, Vol.14, No.3, 2019, p. 400.

²²⁹ Nazım Çoğaltay, "Organizational Commitment of Teachers: A Meta Analysis Study for The Effect of Gender and Marital Status in Turkey", **Educational Science: Theory&Practice**, C.15 S.4, 2015, s. 917-920.

²³⁰ Hoş, Oksay, **a.g.e.**, s. 6.

²³¹ **A.e.**, s. 5-6.

Peterson vd. yaptığı araştırmada kolektivist ve bireyci toplumlarda cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olup olmayacağını şu hipotezlerle test etmişlerdir. Bireyci toplumlarda kadınların örgütsel bağlılıklarının kolektivist toplumlardan daha kuvvetli olacağını öne sürmüşlerdir. Ancak araştırmalarının sonucunda ise ne bireyci toplumlarda ne de kolektivist toplumlarda hipotezin desteklenmediğini tespit etmişlerdir.²³²

2.3.1.3. Medeni Durum

Örgütsel bağlılığa etkisi bulunan bir diğer faktör ise kişilerin medeni durumlarıdır. Literatürde yapılan çalışmalarda çeşitli sonuçlar çıkmıştır. Erdoğan ve Cavlı'nın öğretmenlerin örgütsel davranışlarını etkileyen faktörler üzerine yapmış oldukları çalışmada ise öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni duruma bağlı olarak bir değişiklik göstermediğini bulmuşlardır.²³³ Coğaltay da öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışmada medeni durumun örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak bir anlamının bulunmadığını tespit etmiştir.²³⁴ Özdemir de konaklama işletmelerinde çalışan personelin örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörler üzerine bir çalışma yapmış ve evli ve bekar çalışanların örgütsel bağlılıklarının benzerlik gösterdiğini bulmuştur.²³⁵

Diğer bir çalışmada ise bu duruma ters olarak evli çalışanların daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu durumun sebebi olarak ise evli çalışanların ailelerine karşı finansal bir sorumluluklarının olması ve işlerini kaybetme duygusunun daha yüksek olması olarak öne sürülmektedir. Bu durum örgütsel bağlılığın bir türü olan zorunlu bağlılığa girmektedir.²³⁶ Bir diğer çalışmada bir kamu kurumu merkez çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerine bir çalışma gerçekleştirilmiş ve bu çalışmada örgütsel bağlılık ile demografik faktörler

²³² Peterson vd., **a.g.e.**, p. 400.

²³³ Ercüment Erdoğan, Erkan Cavlı, " Investigation of Organizational Commitment Levels of Physical Education and Classroom Teachers", **Universal Journal of Educational Research**, C.7 S.1, 2019, s. 262-263.

²³⁴ Coğaltay, **a.g.e.**, s. 918.

²³⁵ Halil Can Özdemir, " Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılıklarının Sosyo-Demografik Faktörler Açısından İncelenmesi", **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.5, S.2, 2019, s. 243.

²³⁶ Erdoğan, Cavlı, **a.g.e.**, s. 262-263.

incelenmiştir. Bu çalışmada örgütsel bağlılığın medeni duruma bağlı olarak değişim gösterdiğini ve evli çalışanların daha fazla örgütsel bağlılığa sahip oldukları ortaya konulmuştur.²³⁷ Kara, Özdemir ve Dağdeviren de otel çalışanlarının örgütsel bağlılıkları üzerine yapmış oldukları çalışmada medeni durumu evli olan çalışanların duygusal bağlılıklarının, devam bağlılıklarının ve normatif bağlılıklarının bekar çalışanların bağlılıklarına kıyasla daha yüksek olduğunu bulmuşlardır.²³⁸

2.3.1.4. Eğitim Seviyesi

Çalışanların eğitim düzeyleri kişilere farklı perspektifler katmakta ve kişilerin iş hayatından ve işten beklentilerini değiştirmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça çalışanın iş hayatından beklentileri ve yüklediği anlamda artmaktadır.²³⁹ Eğitime yapılan yatırımlarla doğru orantılı bir şekilde ücret ve işe bağlı olan çalışma koşulları da değişmektedir. Yüksek öğrenime sahip olan kişilerde işyeri sadece para kazanılan bir yer değil, bir kimlik ögesi, prestij kaynağı ve yüksek statü kazanma aracı olarak değerlendirilmektedir.²⁴⁰ Örneğin ilköğretim mezunu bir kişi işe hayatını devam ettirebilecek bir unsur olarak bakarken, yüksek öğrenime sahip bir kişi ise bahsedilen faktörleri daha çok dikkate alıp işi bu açıdan değerlendirmektedir.

Yapılan çalışmaların sonuçlarında bazı tutarsızlıklar olsa da örgütsel bağlılık ile eğitim arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur. Bu zayıf ilişkinin nedeni de yüksek eğitim seviyesine sahip olan çalışanların işten beklentilerinin yüksek olması ve bu beklentilerin karşılanmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Yüksek eğitilmiş kişiler kendilerini bir profesyonel olarak görmektedir ve kurumdan ziyade yaptıkları işe bağlıdırlar. Bu kişilerin işte kalmaları da isteklerinin karşılanması ve iş tatminleriyle doğru orantılıdır.²⁴¹ Akinyemi, Nijerya bankalarında yapmış olduğu

²³⁷ Yeşim Çelik, Bülent Demir, “ İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Performansları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”, **İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi**, C.1, S.2, 2020, s. 43.

²³⁸ Ayhan Dağdeviren, Mikail Kara, Hüseyin Özdemir, “ Otel Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık ve Etik Liderlik: Ordu İl Merkezinde Bir Araştırma”, **Turkish Studies**, C.15, S.1, 2020, s.127.

²³⁹ Hoş, Oksay, **a.g.e.**, s. 6.

²⁴⁰ Mahmut Demir, “ Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.14, S.1, 2012, s. 59-60.

²⁴¹ Hoş, Oksay, **a.g.e.**, s. 6.

çalışmasında örgütsel bağlılıkla eğitim seviyesinin arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu öne sürmüştür. Diğer bir deyişle eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılık düşmektedir.²⁴² Özdemir de konaklama işletmelerinde yapmış olduğu çalışmada bu duruma benzer bir sonuç ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir farklılık göstermediği ancak örgütsel bağlılık türlerine bağlı olarak bir değişimin olduğunu dile getirmiştir. Çalışanların eğitim durumlarının örgütsel bağlılık türlerine göre nasıl bir değişim göstereceğinin sonucunu araştırmasında şu şekilde belirtmiştir. Lise mezunu çalışanların duygusal bağlılıkları önlisans mezunu çalışanlara kıyasla daha yüksek çıkmış, ilköğretim mezuniyetine sahip otel çalışanlarının ise lisans ve üstü eğitilmiş olanlara oranla devam bağlılığı yönünden daha yüksek olduğu şeklinde belirtmiştir.²⁴³

2.3.1.5. Kıdem

Çalışma süresi veya diğer bir adıyla kıdem, kişinin bir işte geçirmiş olduğu süreyi gösterir. Çalışma süresi ile örgütsel bağlılığın arasında pozitif yönde ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Yani kıdemi yüksek olan kişinin örgütsel bağlılığı da yüksek olmaktadır. Kişinin örgüte ciddi bir emek yatırımı yaptığını ve elde ettiği bu kazançların örgütten ayrılması ile zarara uğrayacağını düşüncesi çalışanı bu duruma sevk etmektedir. Bu duruma ek olarak kişi örgütte uzun süre geçirmesiyle birlikte örgütsel pozisyonlarda ilerleme sağlamakta ve bu durum kişinin örgütsel bağlılığını artıran bir diğer faktör olmaktadır.²⁴⁴

Brimeyer, Perruci ve Wadsworth yapmış oldukları çalışmalarında kıdem süresinin artmasının beraberinde örgütsel bağlılıkta da artışı getirdiğini belirtmişlerdir.²⁴⁵ Özdemir de yapmış olduğu çalışmasında çalışanların çalışma süreleri ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönde ancak düşük düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.²⁴⁶

²⁴² Benjamin O. Akinyemi, “ Organizational Commitment in Nigerian Banks: The Influence of Age, Tenure and Education”, **Journal of Management and Sustainability**, Vol.4, No.4, 2014, p.112.

²⁴³ Özdemir, **a.g.e.**, s. 244.

²⁴⁴ Hoş, Oksay, **a.g.e.**, s. 6.

²⁴⁵ Ted M. Brimeyer, Robert Perruci, Shelley Macdermid Wadsworth, “ Age, Tenure, Resources for Control, and Organizational Commitment”, **Social Sciences Quarterly**, Vol.91, No.2, 2010, p. 526.

²⁴⁶ Özdemir, **a.g.e.**, s. 245.

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler kişinin yapmış olduğu işi ve dolayısıyla kişinin hayatını etkileyen değerler bütünüdür. Bu faktörler de tıpkı bireysel faktörler gibi kişinin örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Bu faktörler örgütün büyüklüğü ve yapısı, işin niteliği, terfi olanakları, yönetim, örgüt kültürü, örgütsel ödüller ve takım çalışması olarak açıklanmaktadır.

2.3.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı

Örgütlerin büyüklükleri ve yapısı, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerden biri olmuştur. Büyük ve küçük örgütler örgütsel bağlılık üzerinde çeşitli etkilere sahiptir. Küçük örgütlerde çalışan sayısının az olması durumu, çalışanların birbiriyle daha kolay kaynaşmasını ve bu durumun beraberinde örgütle özdeşleşmeyi artırdığı görülmüştür. Büyük örgütler ise çalışanlara daha fazla terfi olanağı sunmakta, daha fazla ücret ve yan fayda sağlamakta ve bu şekilde küçük örgütlere karşı örgütsel bağlılık konusunda avantajlı duruma geçebilmektedirler.²⁴⁷

Örgüt yapısının da aynı şekilde etkisi vardır. Demir'in yapmış olduğu çalışma da örgütsel desteğin eksikliği ya da yokluğunda oluşan ilgisizliğin, belirsizliğin ve iş güvencesinin olmaması gibi durumların çalışanın önemsenmediği duygusuna kapılmasına sebep olabildiğini dile getirmektedir. Bu duruma bağlı olarak iş tatminsizliği ve beraberinde örgütsel bağlılıkta azalmanın meydana geldiğini ve sonuç olarak çalışanın iş arama eğiliminin artmasına yol açtığını ifade etmektedir. Kısaca örgütsel destek iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla doğru orantılı olurken, çalışanın iş arama eğilimiyle ters orantılı olmaktadır.²⁴⁸

²⁴⁷ Tuğba Şen, "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s. 55.

²⁴⁸ Demir, **a.g.e.**, s. 59.

2.3.2.2. İşin Niteliği

İşin niteliği örgütsel bağlılık üzerinde etkisi bulunan önemli faktörlerden birisidir. İşin niteliği hem kişinin hayatını hem de işini etkilemektedir.

İşin anlamlılığı örgütsel bağlılık ve işe karşı olumlu düşüncelerin artmasını sağlar. İşin anlamlılığı ise işin çalışana bir yetkinlik kazandırması, gelişme, öğrenme duygusu ve iş üzerindeki sahiplik duygularının toplamının derecesine bağlıdır. Anlamlı çalışma, çalışanların kim olduklarına dair anlayışlarını derinleştirmelerine ve bir amaç duygusu oluşturmalarına olanak tanır. Bundan dolayı işin anlamlılığının örgütsel bağlılıkla özellikle duygusal bağlılıkla pozitif ilişkisinin olduğunu ortaya çıkartmıştır.²⁴⁹

İşin anlamlılığı aynı zamanda çalışanda işe karşı pozitif duyguların oluşmasına da fayda sağlar. Diğer bir deyişle duygusal bağlılıkla ilişkilidir. İşini anlamlı bulan ve bu durumu tecrübe eden çalışan, işinde daha az zihinsel dağınıklık yaşamakta ve daha iyi iş yaşamına sahip olmaktadır. İşini anlamlı olarak değerlendiren çalışan çalışmalarının yararlı yönleri ve örgütlerine nasıl daha katkıda bulunabilecekleri hakkında daha çok düşünmekte, örgüte ve örgütün hedeflerine daha sıkı bağlanmaktadır.²⁵⁰

İtfaiye ve kurtarma ekibi gibi işlerde çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada da benzer sonuçlar çıkmıştır. Çalışmada pozitif iş yansımasının, işin anlamlılığı ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkiye sahip olacağı hipotezi öne sürülmüştür. Aynı şekilde de bu kişilerin işlerine atfetmiş oldukları anlamlılık (toplum yararına çalışma ve başkasına yardım etme durumunun) kişilerde olumlu iş yansımasına ve örgütsel bağlılıkta artışa katkı sağladığı görülmüştür.²⁵¹

²⁴⁹ Lixin Jiang, Matthew J. Johnson, “Meaningful Work and Affective Commitment: A Moderated Mediation Model of Positive Work Reflection and Work Centrality”, **Journal of Business and Psychology**, Vol.33, No.4, 2018 p. 546-547.

²⁵⁰ Jiang, Johnson, **a.g.e.**, p. 547.

²⁵¹ **A.e.**, p. 547.

2.3.2.3. Ücret

Örgütsel bağlılıkta etkiye sahip olan önemli faktörlerden bir diğeri ücrettir. Ücret tatmini çalışanın ücretine karşı oluşturduğu olumlu ve olumsuz duygulardır.²⁵² Bu düşüncenin oluşmasında geçim ve yaşam standardının etkisi bulunmakla beraber, diğer kişilerin ücretleri de etkili olmaktadır. Çalışanlar kendi ücretlerini benzer veya aynı işte çalışan kişilerin ücretleriyle karşılaştırmakta ve bu durumdan yaptıkları çıkarıma göre tatmin duygusu oluşmaktadır.²⁵³ Ücret tatmini duygusunun ve ücret seviyelerinin örgütsel bağlılığa, çalışanın işe devamsızlığına ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi olduğu çalışmalarla görülmüştür.²⁵⁴

Schuck ve Rabe-Hemp ABD’de polisler üzerinde ücret ve işten ayrılma niyeti üzerine bir çalışma yapmış ve benzer sonuçlar bulmuştur. Ücretlerini benzer işi yapan kişiler ile karşılaştıran ve daha yüksek ücret aldığını gören kişi daha az işten ayrılma niyetine sahip olabilmektedir.²⁵⁵

2.3.2.4. Terfi Olanakları

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde terfinin 3 başlık altında toplandığı görülmektedir.²⁵⁶

- 1) Terfi Fırsatı: Yukarı yönlü kariyer hareketi
- 2) Gelişim Fırsatı: Yatay kariyer hareketleri, yeni sorumluluklar, işin daha ilgi çekici hale getirilmesi, yükseltme yerine işin zenginleştirilmesi ve çalışana yeni gelişim fırsatı sunulması.
- 3) Tanınma-Takdir edilme Fırsatı: Değişen dünyayla birlikte şirketlerde hiyerarşik yapı azalmakta ve şirketler çalışanlarını daha az terfi ettirebilmektedir. Bu durumun ikamesi olarak ise tanınma ve takdir edilme kavramını öne çıkartmaktadırlar.

²⁵² Li-Mei Hung, Yueh-Shian Lee, De-Chih Lee, “The Moderating Effects of Salary Satisfaction and Working Pressure on the Organizational Climate, Organizational Commitment to Turnover Intention”, **International Journal of Business and Society**, Vol.19, No.1, 2018, p. 107.

²⁵³ Hoş, Oksay, **a.g.e.**, s. 7.

²⁵⁴ Hung v.d, **a.g.e.**, s. 7.

²⁵⁵ Amie M. Schuck, Cara E. Rabe-Hemp, “ Investing in People: Salary and Turnover in Policing”, **Policing: An International Journal**, Vol.41, No.1, 2018, p. 121.

²⁵⁶ Elif Cicekli, Hayat Kabasakal, “ The Opportunity Model of Organizational Commitment Evidence from White-Collar Employees in Turkey”, **International Journal of Manpower**, C.38, S.2, 2017, s. 261.

Çiçekli ve Kabasakal Türkiye’ de beyaz yakalılar üzerinde yapmış oldukları çalışmada bahsedilen 3 adet terfi olanaklarına ve çalışanların çeşitli çalışma fırsatlarına sahip olmaları durumunda örgütsel bağlılıklarının değişiklik göstereceğini belirtmişlerdir. Yapılan çalışmada terfi fırsatıyla örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki çıkmamış, çalışanların gelişim ve tanınma takdir fırsatına sahip oldukları vakit örgütsel bağlılıkları ile olumlu ilişki çıktığı görülmüştür.²⁵⁷

Görüldüğü üzere terfi imkânı tek başına örgütsel bağlılığı artırmamakta, çalışanlar gelişim ve tanınma fırsatını da örgütsel bağlılığı artıran bir faktör olarak görmektedirler.

2.3.2.5. Yönetim

Örgütsel bağlılığa etki gösteren örgütsel faktörlerden bir diğeri ise yönetim ve kişinin yöneticisidir. Çalışanların hissettikleri kırgınlıklar, moral bozuklukları, çalışanlar arasında meydana gelen açık ve kapalı çatışmalar ve güç mücadelesi gibi durumlar çeşitli ölçülerde ortaya çıkmaktadır. Bu durumlar organizasyonun işleyişi bir diğer deyişle yönetimle ilişkilidir ve çalışanların davranışlarının oluşumunda önemli bir rol oynar.²⁵⁸

Literatürdeki yer alan çalışmalarda örgütsel bağlılığın yönetim özelinde bazı uygulamalar ile artırıldığı görülmüştür. Çekmecelioğlu’nun Kocaeli-Yalova Kimya Endüstrisi çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada yönetimin ve örgüt ikliminin çalışanların hem örgütsel bağlılıklarında hem de iş tatminlerinin pozitif yönde etkilenmesinde payının olduğunu göstermiştir. Bu çalışma çalışanların fikirlerini ve önerilerini dinleyen, cesaretlendiren, fikirlerini objektif bir biçimde değerlendiren, teşvik edici davranışlar sergileyen yönetim anlayışının, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin olduğunu kanıtlamıştır.²⁵⁹ Örgüt yönetimindeki yöneticiler ile çalışanlar arasındaki bilgi ve düşünce aktarım faaliyeti olan örgüt içi iletişimin örgütsel bağlılığa etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Çalışanın amirinin bilgileri doğru şekilde ve zamanında çalışanlara bildirmesi, çalışma ortamını

²⁵⁷ A.e, s. 266-267.

²⁵⁸ Melih Topaloğlu, Hakan Koç, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2017, s. 29.

²⁵⁹ Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, "Algılanan Örgüt İliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, C.22, S.68, 2011, s. 41-42.

kuvvetlendirmekte ve bu durumda beraberine yüksek örgütsel bağlılığı getirmektedir. Bu duruma ek olarak aşağıda bahsedilen yönetim faktörleri de örgütsel bağlılığın artmasını sağlamaktadır.²⁶⁰

- Misyonun netleştirilmesi ve iletilmesi: Örgütün misyonunu ve ideolojisini oluştururken değerlere bağlı işe alım uygulamalarını kullanmak ve stres değerlerine bağlı oryantasyon ve eğitim planlamak ve açık bir iletişimle iletmek.
- Örgütsel adaletin garanti edilmesi: Kapsamlı bir şikâyet prosedürüne sahip olmak.
- Çalışan gelişiminin desteklenmesi: İşin zenginleştirilmesi, çalışana gelişim faaliyetleri sağlamak, çalışana bir iç motivasyon kaynağı oluşturmak vb.

Görüldüğü gibi örgütsel bağlılık ve yönetim arasında oldukça güçlü bir ilişki vardır ve bahsedilen yönetim uygulamaları ile örgütsel bağlılık güçlendirilebilmektedir.

2.3.2.6. Örgüt Kültürü

Literatürdeki çalışmalara bakıldığında örgüt kültürünün tanımının farklı şekillerde yapıldığı görülmektedir. Örneğin kurumsal kültür, genel performansın etkinliğini ve verimliliğini iyileştirme çabası içerisindeki kurumun benimsemiş olduğu yönetim felsefesine verilen isimdir.²⁶¹ Bir diğer tanımda ise örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını şekillendirmeye yardımcı olabilen, kuruluşların temel kimliğini oluşturan bir dizi değer, inanç ve davranış modeli olarak adlandırılmaktadır.²⁶²

Örgüt kültürü bir organizasyondaki çalışanların düşüncelerini, duygularını, etkileşimlerini ve performanslarını etkileyebildiği için örgütün yönetiminde ve örgütsel bağlılığın artırımı konusunda önemli bir role sahiptir.²⁶³

²⁶⁰ Hoş, Oksay, **a.g.e.**, s. 8.

²⁶¹ Johanim Johari, Eliy Nazira Mat Nazir, ‘‘ Elevating Organizational Commitment through Corporate Culture: A Case of Public Service Agencies in Malaysia’’, **Jurnal Pengurusan**, Vol.43, 2015, p. 37.

²⁶² **A.e.**, p. 39.

²⁶³ **A.e.**, p. 37.

Literatürde yer alan çalışmalarda ise yenilikçi ve destekleyici kurumsal kültürlerin bürokratik kültürlere kıyasla örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde daha güçlü ve olumlu bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Bunlara ek olarak örgütsel kültürün verimlilik, performans, özgüven ve etik davranışı olumlu yönde etkilediği görülmüştür.²⁶⁴ Çekmecelioğlu'nun yapmış olduğu çalışmada örgüt kültürünün rol belirsizliğini önemli oranda etkilediğini ve belirsizliğin çalışanların hedeflerine ulaşmasını zorlaştırdığını ve bu durumunda örgüt yararma sergilenen ekstra performansı ve örgütsel bağlılığı azalttığını ortaya koymuştur.²⁶⁵

Johari ve Nazira, Malezya'da Kamu çalışanları üzerinde örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Örgüt kültürünü iletişim, takım çalışması, eğitim ve gelişim, ödüllendirme ve tanınma ve örgütsel bağlılıklar alt başlıkları şeklinde ele almışlardır. Sonuçlarında ise takım çalışmasının örgütsel bağlılığa tam olarak bir etkisinin olmadığını tespit etmişler ve bunun sebebinin ise kamu görevlilerinin işlerini otonom olarak yapabilmelerinin olduğunu düşünmektedirler. Bunun yanı sıra ise iletişimin, eğitim ve gelişimin, ödüllendirme ve tanınmanın örgütsel bağlılığa önemli derecede etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.²⁶⁶

Kısaca örgüt kültürü, içerisinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkileyen birçok değişken barındırmakta ve bu değişkenlerde çalışanlar üzerinde çeşitli düzeylerde etkiye sahip olmaktadır.

2.3.2.7. Örgütsel Ödüller

Sosyal değişim teorisi, etkileşim durumunda insanlar arasındaki kaynak alışverişini anlama üzerine sosyolojik bir teoridir. Temel ilkesi kişilerin ödül beklentisiyle davranışa geçeceğini dile getirir.²⁶⁷ Sosyal değişim teorisine göre çalışanların almış oldukları çeşitli ödüller veya diğer bir deyişle algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu şekilde artırmaktadır. Literatürde yapılan çalışmalarda sosyal değişim teorisinde bahsedilen algılanan örgütsel desteğe

²⁶⁴ A.e, p. 39.

²⁶⁵ Çekmecelioğlu, a.g.e., s. 42.

²⁶⁶ A.e, s. 43.

²⁶⁷ Halime Göktaş Kulualp, "Destekleme Davranışı ve Sosyal Değişim Teorisi Kapsamında Kırsal Turizmin Etkilerinin Değerlendirilmesi", **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C.8, S. 1, 2018, s.647-648

paralel şekilde sonuçlar ortaya koymuştur. Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık ile algılanan örgütsel destek arasında olumlu bir ilişkinin mevcut olduğu ortaya çıkmıştır.²⁶⁸

Bu durumun sonuçları hem batı kültürlerinde hem de doğu kültürlerinde benzer olmuştur. Beraberinde yüksek performans, düşük işten ayrılma niyeti, yüksek örgütsel davranış gibi sonuçları getirmiştir. Ancak yapılan çalışmalar ödüllerin farklı toplumlarda çalışanlar tarafından farklı algılandığını ortaya çıkartmıştır. Bireyseliği daha öne çıkan batılı toplumlarda içsel ödüller örgütsel bağlılığı daha çok artırırken, kolektif kültüre ve batılılara oranla daha düşük ücretlere sahip olan doğulu kültürde tam tersi şekilde dışsal ödüller daha etkili olmaktadır.²⁶⁹

Kokubun'un Filipinler'de 11 Japon fabrikasında yapmış olduğu çalışmasında ise bu duruma benzer sonuçlar bulunmuştur. Çalışmasının sonuçlarında Filipinli çalışanların batılı toplumlar gibi bazı sonuçlar ortaya koyabildiğini görmüştür. Örnek olarak içsel ödüllerin daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olabileceği gibi bir sonuca varmıştır. Bu durumu ise Filipinler'in insan kaynakları yönetiminde batılı toplumlardan oldukça etkilendiğini ve tıpkı batılı toplumlar gibi tepkiler verebileceği şeklinde açıklamıştır.²⁷⁰

Kısaca özetlersek örgütsel ödüllerin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi gözlenmektedir. Bu etkiler ise kültürel farklılıklara bağlı olarak farklı şekillerde algılanmakta ve bu duruma bağlı olarak çeşitli sonuçlar ortaya koymaktadır.

2.3.2.8. Takım Çalışması

Takımın tanımını yaparsak, daha öncesinden belirlenmiş amaçlara ulaşmak ve başarmak amacıyla bir araya gelen, birbirine koordine ve beraber hareket eden birden fazla kişiden oluşan topluluklardır. Literatürdeki çalışmalarda takım çalışmasının hem işveren hem de çalışanlar tarafından kullanıldığını ve çeşitli faydalar getirdiğini göstermektedir. Takım çalışması, çalışanların karar alma yetkisinin artırması

²⁶⁸ Keisuke Kokubun, " Organizational Commitment, Rewards and Education In the Philippines", **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 27, No. 5, 2019, p. 1606.

²⁶⁹ A.e, pp. 1606-1607.

²⁷⁰ A.e, pp. 1619-1620.

dolayısıyla iş tatmininde artış oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu durumda beraberinde kurumlarda verimlilik ve inovatif düşüncede artış, işe devamsızlıkta azalış ve düşük personel devrine olarak katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda takımlar iş hayatının zorluğunu ortaya koymada, yararlı iş uygulamalarının geliştirilmesinde, daha fazla çalışanın katılımının sağlanmasında etkili bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.²⁷¹

Egley, Park ve Henkin' in öğretmenlerin takım bağlılığı ve örgütsel bağlılıkları üzerine yapmış oldukları çalışmalarında, öğretmenlerin artan işyerindeki verimliliğinin, hizmet kalitesindeki artışın, daha az işe devamsızlık ve azalan işgücü devri gibi durumlara fayda sağladığını ifade etmiş ve bahsedilen sonuçlara benzer çıktılar ortaya koymuşlardır. Çalışmalarında güven faktörünün takım çalışmasını etkileyen temel bir faktör olduğunu ileri sürmüşlerdir. Aynı şekilde sonuçlarında takım çalışmasının örgütsel bağlılığın temel bir göstergesi olduğunu bulmuşlardır. Yüksek takım çalışmasına sahip olan öğretmenlerin daha yüksek örgütsel bağlılık gösterdiğini de tespit etmişlerdir. Buna ek olarak takım çalışmasının çeşitli alt ölçeklerden oluştuğunu (ekip oryantasyonu, ekip liderliği vb.) ve bu alt ölçeklerin de takım bağlılığı ve örgütsel bağlılığın önemli bir göstergesi olduğunu ifade etmişlerdir.²⁷²

Kısaca takım çalışması ve takım bağlılığını etkileyen alt faktörlerin örgütsel bağlılık içinde oldukça etkisi bulunmaktadır. Bu etki durumu bahsedildiği gibi örgütsel bağlılığın birçok sonucunu da beraberinde getirmektedir.

2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler: Alternatif İş İmkânı

Literatürde yer alan çalışmalarda alternatif iş imkanlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin çeşitli sonuçlar bulunmaktadır. Çiçekli ve Kabasakal yapmış oldukları çalışmalarında genel olarak iki çalışan tipini örnek almışlardır. Bunlar alternatif iş imkânına sahip olan ve olmayan çalışanlardır. Alternatif birçok iş fırsatına sahip olan çalışanla daha az fırsata sahip olan çalışanın örgütsel bağlılıkları

²⁷¹ Hoş, Oksay, **a.g.e.**, s. 8.

²⁷² Sungmin Park, Alan B. Henkin, Robert Egley, "Teacher Team Commitment, Teamwork and Trust: Exploring Associations", **Journal of Educational Administration**, Vol.43, No.5, 2005, pp. 464-472.

karşılaştırıldığı vakit alternatif fırsatı çok olan çalışanın örgütsel bağlılığı daha düşük çıkmaktadır.²⁷³

Yaptıkları çalışmalarında buldukları bir diğer sonuç ise örgütsel tanınmanın her iki çalışanın örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediğidir. Ancak daha az iş imkanına sahip olan çalışanın bu durum karşısında daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle tanınma fırsatında bir birimlik artış, daha az iş imkanına sahip olan çalışanda daha fazla örgütsel bağlılık olarak ortaya çıkarmaktadır.²⁷⁴

Görüldüğü gibi alternatif iş imkanının miktarı örgütsel bağlılık üzerinde çeşitli etkilere sahip olabilmektedir.

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılık ve sonuçlarına dair yapılan çalışmalardan ortaya konulan sonuçlara göre örgütsel bağlılık ile arzu edilen sonuçlar (yüksek performans, düşük çalışan devir hızı, daha az işe devamsızlık vb.) arasında olumlu bir ilişki mevcuttur. Aynı zamanda çalışan bağlılığı ve örgütsel bağlılığın beraberinde olumlu ve destekleyici bir örgütsel iklim ve takımın iyi bir üyesi olma isteğini artırdığı gibi sonuçları getirdiği de görülmüştür.²⁷⁵

Kısaca özetlersek, örgütsel bağlılığın özellikle de duygusal bağlılığın arzu edilen yüksek performans, düşük devir hızı ve devamsızlık gibi faktörlerle oldukça yüksek bir pozitif ilişkisi vardır.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Türleri ve Sonuçları

Değişken	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
İş Tatmini	%50	%9	%29
İş Performansı	%22	%-9	%6
İşten Ayrılma İsteği	%-48	%-15	%-29
İşten Ayrılma	%-17	%-20	%-13

Kaynak: Paul Spector, **Industrial & Organizational Psychology**, 6.Editions, John Wiley, p.237.

²⁷³ Kabasakal, Çiçekli, **a.g.e.**, s. 267-269.

²⁷⁴ **A.e.**, s. 268.

²⁷⁵ Luthans, **a.g.e.**, p. 148.

2.4.1. Performans

Literatürdeki çalışmalara bakıldığında bazı çalışmalarda performansla örgütsel bağlılık arasında yüksek bir ilişki var olurken, bazı çalışmalarda ise bu yüksek ilişki ortaya çıkmamaktadır.²⁷⁶

Yapılan bir diğer çalışma ise örgütsel bağlılığın bir türü olan duygusal bağlılığın hem iş tatmini hem de performans ile aynı şekilde yüksek oranda bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur. Devamlılık bağlılığının ise farklı bir şekilde iş performansı ile olumsuz bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.²⁷⁷

Yüksek duygusal bağlılığa sahip olan çalışanların işlerinden memnun olmaları ve işlerini daha iyi yapma istekleri nedeniyle diğer bağlılık türlerine oranla daha iyi sonuçlar verdiği tabloda görülmektedir. ²⁷⁸

Görüldüğü gibi aslında duruma örgütsel bağlılığın alt türleri açısından bakıldığında ve bu alt türleri işine yansıtan çalışanların performanslarına bakıldığında durumun daha net bir şekilde anlaşıldığı görülmektedir.

2.4.2. Devamsızlık

Literatürde yer alan bazı çalışmalarda devamsızlık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmalarda örgütsel bağlılığın alt türleri de dikkate alınarak incelenmiş ve özellikle de duygusal bağlılıkla devamsızlık arasında negatif bir ilişkinin olduğu açıkça görülmüştür. Bu tür bağlılığa sahip olan kişilerin hastalığı bir tür mazeret olarak kullanıp işe devamsızlık yapmadıkları istatistiksel olarak ortaya çıkarılmıştır.²⁷⁹

Duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görürler, örgüte karşı pozitif görüşe sahiptirler ve örgüt için doğru şeyi yaptıklarını düşünürler. Kurumlarına bağlılık hissederler ve gerçek bir durum olmadıkça hastalığı bir mazeret olarak göstermezler ve diğer bağlılık türlerine sahip çalışanlarla

²⁷⁶ A.e, p. 148.

²⁷⁷ Paul Spector, a.g.e., p. 238.

²⁷⁸ A.e, p. 238.

²⁷⁹ Eric G. Lambert, Marie L. Griffin, Nancy L. Hogan, Thomas Kelley, "The Ties That Bind: Organizational Commitment and Its Effect on Correctional Orientation, Absenteeism, and Turnover Intent", **The Prison Journal**, Vol.95, No.1, 2015, pp. 141-149.

kıyaslandığında bu tür bir davranış gösterme çabasına girmemektedirler. Yapılan çalışmalarda ise devam bağlılığı ile devamsızlık arasındaki ilişkinin daha az netliğe sahip olduğu ortaya konmuştur.²⁸⁰

2.4.3. Çalışan Devir Hızı

Çalışan devir hızı konusu birçok bağlılık araştırmasının odak noktası olmuştur. Bu durumun sebebi ise, çalışan devir hızının aslında çalışanların işe bağlılıklarının bir göstergesi olmasından kaynaklanmaktadır. Yapılan çalışmalar bağlılığı düşük olan çalışanlar ile yüksek bağlılığa sahip olanların çalışan devir hızlarının değişiklik gösterdiğini ifade etmekte ve düşük bağlılıkları olan çalışanların daha yüksek ihtimalle işlerini bırakma niyetinde olduklarını göstermektedir. Tablo 11’de duruma örgütsel bağlılığın alt türleri açısından bakıldığında da tüm alt türlerde çalışan devir hızı ile negatif bir ilişki bulunmakta, duygusal bağlılığa sahip olan çalışanların çalışan devir hızlarının düşük olduğu görülmektedir. Konuya işten ayrılma niyeti açısından bakıldığında ise, duygusal bağlılığa sahip çalışanların diğer bağlılık türlerine oranla en az ayrılma niyetinde oldukları görülmektedir.²⁸¹

Çalışan devir hızı aynı zamanda çalışanların içinde bulundukları kültür çerçevesinde de değişiklikler gösterebilmektedir. Kolektivist toplumlar ile bireyci toplumların çalışan devir hızları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Kolektivist toplumlardaki çalışanlar işverenlerine daha fazla sadakat gösterebilirler ve daha az çalışan devir hızına sahip olabilirler. Bu durumun sebebi olarak ise kolektivist toplumların bireyci toplumlara oranla daha fazla örgütsel bağlılığa sahip oldukları ve işverenlerine yardım etmek için daha fazla davranışlarda bulunma olasılıklarının fazla olduğu ileri sürülmektedir.²⁸²

2.4.4. Stres

Stres kavramı genel ifadeyle bazı şeylerden memnuniyetsizliği ifade etmek için kullanılmaktadır. İki faktörle ilgilidir. Birincisi çevresel faktörlerdir. Bunlar trafik

²⁸⁰ A.e, pp. 141-149

²⁸¹ Spector, a.g.e., p. 238.

²⁸² A.e, p. 238.

sıkışıklığı, yarına yetişmesi gereken bir rapor ya da ödev vb. dir. İkincisi ise endişe, korku, öfke, hayal kırıklığı gibi duygusal faktörlerdir.²⁸³

Stresi yaratan faktörler 3 grup altında incelenebilir. Bunlar;

- Fiziksel çevre şartları (gürültü, titreşim, aydınlatma, ısınma vb)
 - Örgütsel faktörler (aşırı iş yükü, işin niteliği)
 - Diğer örgütsel faktörler (olumsuz örgüt iklimi, vardiyalı çalışma, yönetim politikası, eğitim ve gelişim olanakları ve kariyer beklentileri)
- olarak sıralanabilir.

Stresin hem bireysel hem de örgütsel etkileri bulunmaktadır. Örgütsel sonuçları, performans düşüklüğü, çalışan devir hızının artışı ve işe devamsızlık olarak meydana gelmektedir. Stresin bireysel sonuçları ise aşağıda gösterilmiştir.²⁸⁴

Tablo 3. Stresin Bireysel Sonuçları

Davranışsal	Psikolojik	Fizyolojik
Sigara	Aile Sorunları	Kalp Hastalıkları
Alkol	Uyku Düzensizliği	Baş ve Sırt Ağrısı
Kaza Yapma	Depresyon	Kanser
Şiddet	Psikolojik Rahatsızlıklar	Diyabet
İsteksizlik	Tükenme Belirtisi	Siroz
		Akciğer ve Deri Hastalıkları

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 4. Baskı, İnkam Yayınevi, 2003, s.242.

Strese örgütsel sonuçları açısından bakıldığında ise, performans düşüklüğü, çalışan devir hızı ve işe devamsızlık şeklinde olmaktadır.²⁸⁵

Performans Düşüklüğü: Stresin performans ve etkinlik için olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. Bu konuya dair ilk çalışma Dadson ve Yerkes'in 1908'de yapmış olduğu çalışmadır. Bu çalışmada performans ve etkinlikle stresin arasında belli bir seviyeye ulaşana kadar bir ilişki saptamışlardır. Y-D yasası ile isimlendirilen

²⁸³ Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s. 231.

²⁸⁴ **A.e.**, s. 235-242.

²⁸⁵ **A.e.**, s. 242-246.

araştırmaya göre belirli bir kırılma noktasından sonra stresin artışı performansta ve etkinlikte azalmaya sebep olmaktadır.

Çalışan Devir Hızı: Çalışan devir hızının yüksekliğinin sebeplerinde birisi de stres olabilmektedir. Kişinin yeteneklerini kullanma fırsatı bulamadıkları, kariyer gelişiminde sorun oluşturan otokratik yönetim anlayışı stres faktörünü artıran sebepler olarak nitelendirilebilir.

İşe Devamsızlık: İşe devamsızlık sorumsuzluk, isteksizlik, alkolizm ve tembellik vb. faktörlerden kaynaklanacağı gibi hipertansiyon, ülser, kalp krizi gibi durumlardan da kaynaklanabilir. Devamsızlık gösteren çalışanların hangi hastalıklardan dolayı devamsızlık gösterdiklerine dair yapılan araştırmada, bunların %40'ının stresten kaynaklanan hastalıklar olduğu görülmüştür. Devamsızlığın en azından stres ve örgütsel faktörlerden kaynaklı olanlarının azaltılması hem işletme için hem çalışan için yararlı olacaktır.

Görüldüğü gibi stres, örgütsel birçok faktörden etkilenmekte ve hem çalışan açısından hem de örgüt açısından yıkıcı sonuçlara yol açabilmektedir.

2.5. İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

2.5.1. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Kavramları

Hem örgütsel psikolojinin hem de çalışma ekonomisinin inceleme alanına giren iş tatmini kavramı, bir bireyin işyerindeki deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan duygusal bir durum olarak adlandırılır. Buna ek olarak iş tatmini, çalışanın iş devir hızıyla, yapmış olduğu devamsızlıkla, işi için sarf ettiği çabayla ve dolaylı olarak firmanın performansı ve karlılığını etkileyen bir faktör olarak ortaya konmuştur.²⁸⁶

Örgütsel bağlılıkta ise kişinin durumu 3 başlık altında incelenmektedir. Normatif bağlılık kişinin ahlaki bir durum ya da kişi nedeniyle oluşturduğu olumlu duygulardan dolayı organizasyonun bir parçası halinde olma isteğidir. Diğer bir

²⁸⁶ George Saridakis, Yanqing Lai, Rebeca I. Muñoz Torres, Stephen Gourlay, “Exploring the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Instrumental Variable Approach”, **The International Journal Of Human Resource Management**, Vol.31, No.13, 2020, pp. 1739-1740.

bağlılık türü ise kişinin çalışmış olduğu yerden ayrılmasının maliyetinin ağır olması sebebiyle zorunlu olarak işine devam etmesi durumuna verilen devam bağlılığıdır. Son olarak ise işletme ve kişi için de en pozitif durum olan duygusal bağlılık gelmektedir. Bu bağlılık türünde kişi işine olumlu duygular beslemekte ve böylece kendini işine adamaktadır. ²⁸⁷

2.5.2. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Modelleri

İlişkinin modelleri 3 başlık halinde incelenmiştir. Bunlar;

1. İş tatmini örgütsel bağlılığın öncülü olduğu hakkındaki iddialar.
2. Örgütsel bağlılığın iş tatminin öncülü olduğu hakkındaki iddialar.
3. İş tatmini ile örgütsel bağlılığın karşılıklı ilişkili olduğu hakkındaki iddialar.

2.5.2.1. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığın Öncülü Olduğu Hakkındaki İddialar

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde çalışanın iş tatminiyle örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir bağlantının olduğu konusunda bir fikir birliği olduğu görülmektedir. Türkiye’ de sağlık personeli üzerinde yapılan bir çalışmada benzer şekilde iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ortaya konulmuştur. ²⁸⁸

Çin’de mavi ve beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılan bir diğer araştırmada ise iş tatminini çeşitli boyutları olan iş özerkliği, ücret ve faydaların örgütsel bağlılığı güçlü derecede etkilediği ve bu faktörlerin bağlılığa etki gösterdiği kanıtlanmıştır. Aynı şekilde yarı zamanlı çalışan öğrenciler üzerinde yapılan bir çalışmada bahsedilen faktörlere bağlı olarak benzer bir durum ortaya konulmuştur.²⁸⁹

²⁸⁷ A.e, p. 1740.

²⁸⁸ A.e, p. 1745.

²⁸⁹ A.e, p. 1746.

2.5.2.2. Örgütsel Bağlılığın İş Tatminin Öncülü Olduğu Hakkındaki İddialar

Literatürde yer alan bazı çalışmalarda örgütsel bağlılığın nedensel olarak iş tatminine öncülük ettiği bir öneride bulunmaktadır. Bu modelin mantığı bireylerin kuruluşa ilk girişlerinde bağlılık geliştirebilecekleri ve daha sonra iş deneyimlerini (örneğin iş tatmini) bağlılık düzeylerinin ışığında yorumlayabilecekleri fikrine dayanır. 786 hemşire ve çokuluslu bir yazılım şirketinin çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada da örgütsel bağlılığın iş tatmininden önce meydana geldiği görülmüştür. Yine aynı şekilde öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada da iş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiş ve örgütsel bağlılıktaki artışın beraberinde iş tatmininde de artışı getirdiği görülmüştür.²⁹⁰

2.5.2.3 İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığın Karşılıklı İlişkili Olduğu Hakkındaki İddialar

Literatürdeki araştırmalarda iş tatmini ile örgütsel bağlılığın karşılıklı olarak ilişkili olduğu bulunmuştur. Tayvan'da çalışanlardan toplanan veriler kullanılarak iş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisinin dört modeli karşılaştırılmış ve en anlamlı modelin İş tatmini ile örgütsel bağlılığın karşılıklı ilişkisinin olduğunu söyleyen model olduğu belirlenmiştir.²⁹¹

²⁹⁰ A.e, p. 1746.

²⁹¹ A.e, p. 1746.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYE AİT ARAŞTIRMA

3.1. METODOLOJİ

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Günümüzün çalışma hayatı göz önüne alındığında, fiziki sermayenin yanında insan faktörünün de etkisi giderek artmaktadır. Günümüzde artan yapay zeka ve robot kullanımı durumu nitelsiz işgücüne olan talepten ziyade nitelikli işgücüne talep artışı olarak değiştirmektedir. Verimliliğini artırmak ve mevcuttaki personeli elinde tutmak isteyen işletmeler için iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları önemli bir rol oynamaktadır.

İşletmeler artık rekabette üstünlük sağlamak için personelin verimliliğinin artmasını ve örgütün etkinliğinin yükselmesini istemektedirler. İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları da tam olarak çalışanın işten ayrılma niyeti, işe geç kalma, işe ve örgüte karşı yabancılaşma, devamsızlık gibi konular üzerinde etkiye sahip oldukları için bu durumda hayati bir role sahip olmaktadır. Bundan dolayı işletmeler personeli bu tip durumlardan olabildiğince korumak ve nitelikli personeli elinde bulundurmak istemektedirler.

Bu araştırma Türkiye'nin lokomotif sektörlerinden biri olan otomotiv sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletme özelinde bu kavramları incelemek ve hipotezlerde belirtilen sonuçların gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini tespit etmeyi hedeflemektedir.

3.1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı çerçevesinde geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

H1: Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Devam bağlılığı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6: Yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7: Yaş ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8: Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H9: Medeni durum ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10: Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11: Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H12: Mevcut kurumdaki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

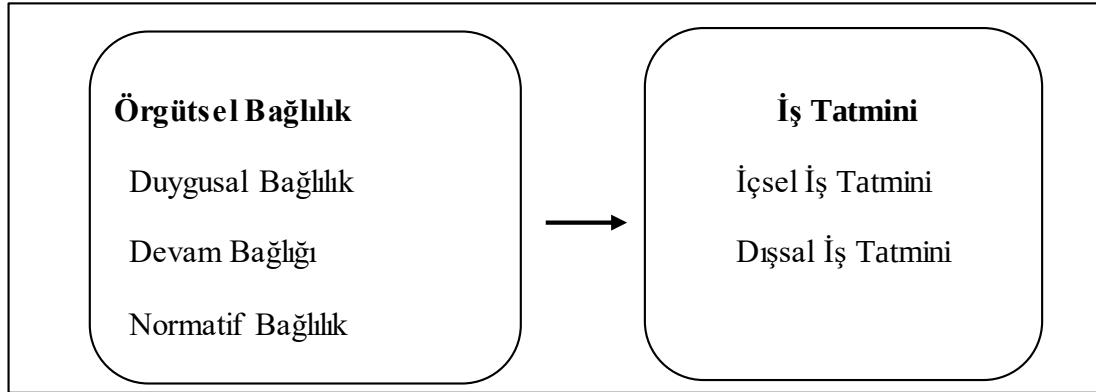
H13: Mevcut kurumdaki çalışma süresi ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.1.3. Araştırmanın Modeli

Anket çalışması kullanılarak çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespit edildiği bu çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama yöntemi, geniş gruplar üzerinde yürütülen, gruptaki bireylerin bir olgu ve olayla ilgili görüşlerinin, tutumlarının alındığı ve sonuçlarının irdelendiği araştırmalardır.²⁹² Bu çerçevede iş tatmininin içsel ve dışsal iş tatmini ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları ile olan ilişkisi sorgulanmıştır.

²⁹² Birs el Aybek, Serkan Aslan, ‘‘Öğretmen Adaylarının ÖzDüzenleme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi’’, **Eğitimde Kuram ve Uygulama**, C.13, S.3, 2017, s.460

Şekil 10. Araştırma Modeli



3.1.3.1. Veri Toplama Araçları

Çalışmanın hedefine uygun olacak anket formunun hazırlanmasında, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini ölçmek için daha önce yapılmış olan çeşitli ölçekler incelenmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Meyer, Allen ve Smith tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye çevrimi Dağlı, Elçiçek ve Han tarafından yapılmıştır. Ölçek içerisinde toplam 18 ifade bulunmakta olup bu ifadeler 1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum arasında olacak şekilde 5'li likert olarak yapılandırılmıştır. Bu ifadelerden 1, 2, 3, 15, 16 ve 17 nolu ifadeler devam bağlılığı; 4, 5, 6, 7, 8 ve 9 nolu maddeler duygusal bağlılık; 10, 11, 12, 13, 14 ve 18 nolu maddeler ise normatif bağlılık alt boyutuna karşılık gelmektedir. Ölçeğin yapılan güvenirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı 0,88 olarak tespit edilmiştir.²⁹³ Bu çalışmada da söz konusu değer 0,88 olarak tespit edilmiştir.

Çalışanların iş tatminlerini ölçmek için Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen, Baycan tarafından Türkçeye uyarlanan Minnesota iş tatmini ölçeği kullanılmıştır.²⁹⁴ Ölçek içerisinde toplam 20 ifade yer almakta olup bu ifadeler için katılımcıların 1: Hiç memnun değilim ile 5: Çok memnunuz arasında olacak

²⁹³ Bünyamin Han, Abidin Dağlı, Zakir Elçiçek, "Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.17, S.68, 2018, s. 1788-1800.

²⁹⁴ Weiss, D. J., Dawis, R. V. England, G. W. Lofquist, L. H., "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire", **Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation**,

şekilde cevap vermesi sağlanmıştır. Ölçek içerisinde 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16 ve 20 no'lu maddeler içsel iş tatminine, kalan maddeler ise dışsal iş tatminine karşılık gelmektedir. Ölçeğin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı 0,77 olarak tespit edilmiştir.²⁹⁵ Bu çalışmada güvenilirlik katsayısı 0,94 olarak belirlenmiştir.

Veri toplama amaçlı kullanılan anket formunda yer alan bir diğer kısım ise çalışanların kişisel özelliklerini ortaya koyan “cinsiyet, yaş, medeni durum, en son mezun olunan okul ve mevcut kurumdaki çalışma süresi” soruları yer almaktadır.

3.1.4. Varsayımlar ve Sınırlılıklar

Araştırmanın varsayımlarının başında, çalışma için seçilen örneklemin evreni temsil yeterliğine sahip olacağı gelmektedir.

Araştırmada kullanılan kişisel bilgi formu, örgütsel bağlılık ölçeği, Minnesota iş tatmini ölçeklerinin belirlenen amacı saptamak için uygun ölçme araçlarıdır.

Araştırmaya katılan çalışanların kendisine yöneltilen sorulara içtenlikle ve doğru cevap verdiği kabul edilmektedir.

Çalışmanın diğer varsayımları şunlardır:

- i. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal yönlü bir ilişki vardır.
- ii. İçsel iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal yönlü bir ilişki vardır.
- iii. Dışsal iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bu çalışmada sınırlılıklar ise, Türkiye'nin lokomotif sektörlerinde biri olan otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir özel işletme çalışanları ile sınırlıdır. Bu nedenle, bu araştırma sonuçlarının diğer bütün sektörlerde çalışanlara genellenemez olması araştırmanın sınırlılıklarından birini oluşturmaktadır.

Bu araştırma çalışanlar arasından tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilenlerden alınan cevaplarla sınırlıdır. Tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak ana kütleyi

²⁹⁵ Aslı Baycan, “An Analysis of the Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1985

yüksek derecede temsil sağlanması amaçlanmıştır. Böylelikle herhangi bir sebeple oluşabilecek sapmalar, uygulanan anket sayısının yeterli büyüklükte olmasından dolayı sapma olasılığı minimize edilmiş bir örnek elde edilmiştir.²⁹⁶

Araştırma veri toplama aşamasında kullanılan kişisel bilgi formu, örgütsel bağlılık ölçeği, Minnesota iş tatmini ölçekleri ile sınırlıdır.

3.2. VERİLERİN ANALİZİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

Araştırmada anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin analizi için öncelikle verilen cevapların kontrolü sağlanmıştır. Verilen cevapların büyük kısmının boş olduğu anketler kapsam dışı bırakılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde aşağıdaki yöntemlere başvurulmuştur:

Cronbach's Alpha: Anket formunda yer alan örgütsel bağlılık ve Minnesota iş tatmini ölçeklerinin güvenilirliklerinin ortaya konmasında kullanılmıştır.

Normallik analizi: Araştırmada elde edilen verilerin normal bir dağılım gösterip göstermediğinin tespitinde normallik analizine başvurulmuştur.

Frekans Dağılımları: Çalışanların kişisel özelliklerini ortaya koymak amacıyla kullanılmıştır.

Tanımlayıcı İstatistikler: Örgütsel bağlılık ve Minnesota iş tatmini ölçekleri ve alt boyutlarına ait tanımlayıcı istatistiklerin ortaya konmasında kullanılmıştır.

Korelasyon Analizleri: Örgütsel bağlılık ve Minnesota iş tatmini ölçekleri ve alt boyutlar arasındaki ilişkinin ortaya konmasında kullanılmıştır. Bu kısımda elde edilen korelasyon katsayısının yorumlanmasında aşağıdaki sınıflama baz alınmıştır;

- 0,00-0,25 Çok Zayıf;
- 0,26-0,49 Zayıf;
- 0,50-0,69 Orta;

²⁹⁶Halil Seyidoğlu, **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, İstanbul, Güzem Can Yayınları, 2016, 11.bs., s.43.

- 0,70-0,89 Yüksek;
- 0,90-1,00 Çok Yüksek”

Bağımsız Örneklem t-Testi ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi: Normal dağılım gösteren iki grubun ortalamalarının istatistiksel olarak farklılığını test etmek amacıyla Bağımsız Örneklem t-Testi; normal dağılan ikiden fazla ortalama arasında fark olup olmadığını incelemek için ise Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi uygulanmıştır.

Araştırmada yer alan Bağımsız Örneklem t-Testi ve ANOVA analizi sonucu elde edilen sonuçların anlamlılık düzeyinin değerlendirilmesinde 0,05 değeri baz alınmıştır.

LSD Testi: Gruplardaki birey (n) sayılarının eşit olmadığı ve üç gruptan oluşan durumda çoklu karşılaştırma yapmak amacıyla kullanılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmada ilk olarak anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin normal dağılım sonuçlarına, akabinde katılımcıları tanımlayıcı bulgulara yer verilmiştir. Bir sonraki aşamada ise, ölçek ifadelerinin ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Son olarak, araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotez test sonuçlarına yer verilmiştir.

3.3.1. Normallik Analizi

Araştırmada, anket yöntemi sonucu elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin tespitinde normallik analizine başvurulmuş olup test sonucunda Skewness ve Kurtosis değerlerinin -2 ile +2 aralığında olup olmadığına bakılmıştır ²⁹⁷

Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

²⁹⁷ David Garson, **Testing Statistical Assumptions**, North Carolina State University: Statistical Associates Publishing, Blue Book Series, pp. 18-19.

Tablo 4. Normallik Testi Sonuçları

		İstatistiki Değer	Standart Hata
Örgütsel Bağlılık	Skewness	,326	,261
	Kurtosis	-,060	,517
Devam Bağlılığı	Skewness	,005	,261
	Kurtosis	-,570	,517
Duygusal Bağlılık	Skewness	,304	,261
	Kurtosis	,036	,517
Normatif Bağlılık	Skewness	,319	,261
	Kurtosis	-,060	,517
İş Tatmini	Skewness	-,110	,261
	Kurtosis	-,299	,517
İçsel İş Tatmini	Skewness	-,027	,261
	Kurtosis	-,201	,517
Dışsal İş Tatmini	Skewness	-,063	,261
	Kurtosis	-,390	,517

Skewness ve Kurtosis değerlerinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulaması sonucundan ortaya çıkan verilerin normal bir dağılım gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle çalışmada parametrik test yöntemleri kullanılmıştır. Parametrik testler gözlemlerin bağımsız, benzer ya da bilinen bir varyans oranına sahip ve normal dağılım gösteren ana kütlelerden seçilen, incelenen değişkenlerin en az bir aralıklı

veya oransal ölçek üzerinde ölçülmüş olması gibi kullanışları belirleyen belli varsayımlara sahip testlerdir.²⁹⁸

3.3.2. Araştırmaya Katılanların Demografik ve Mesleki Özellikleri

Aşağıdaki tablolarda çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve hizmet yılına ait özellikleri yer almaktadır.

Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

	N	%
Kadın	35	41,2
Erkek	50	58,8
Toplam	85	100,0

Çalışanların cinsiyet dağılımlarında %41,2'sinin kadın, %58,8'inin erkek olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 6. Katılımcıların Yaş Dağılımları

	N	%
18-23 yaş	4	4,7
24-29 yaş	24	28,2
30-35 yaş	21	24,7
36-41 yaş	24	28,2
42 ve üstü yaş	12	14,1

²⁹⁸ Serpil Ergün Bülbül, "Kruskal-Wallis Testi ve Friedman Testinin Alternatif Parametrik Tekniklerle Karşılaştırılması ve Bazı Parametrik ve Parametrik Olmayan Çoklu Karşılaştırma Yöntemleri ile İncelenmesi", *Öneri Dergisi*, C.4, S.15, 2001, s.89.

Toplam	85	100,0
--------	----	-------

Çalışanların yaş dağılımlarında, %4,7'sinin 18-23 yaş; %28,2'sinin 24-29 yaş; %24,7'sinin 30-35 yaş; %28,2'sinin 36-41 yaş ve son olarak %14,1'inin ise 42 ve üstü yaşta oldukları ortaya çıkmıştır.

Tablo 7. Katılımcıların Medeni Durum Dağılımları

	N	%
Bekar	40	47,1
Evli	45	52,9
Toplam	85	100,0

Çalışanların medeni durum dağılımlarında %47,1'inin bekar, %52,9'unun ise evli olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 8. Katılımcıların En Son Mezun Oldukları Okul Dağılımları

	N	%
Lise	8	9,4
Önlisans	10	11,8
Lisans	49	57,6
Lisansüstü	18	21,2
Toplam	85	100,0

Çalışanların en son mezun oldukları okul dağılımlarında %9,4'ünün lise; %11,8'inin önlisans; %57,6'sının lisans; %21,2'sinin ise lisansüstü mezunu olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 9. Katılımcıların Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresi ve Yaş Dağılımları

	N	18-23 Yaş	24-29 Yaş	30-35 Yaş	36-41 Yaş	42+ Yaş	%
0-2 yıl	28	3	19	1	5	-	32,9
3-5 yıl	24	1	4	8	8	3	28,2
6-8 yıl	8	-	1	4	2	1	9,4
9-11 yıl	7	-	-	3	4	-	8,2
12-14 yıl	8	-	-	3	5	-	9,4
15 ve üstü yıl	10	-	-	2	-	8	11,8
Toplam	85	4	24	21	24	12	

Çalışanların mevcut kurumdaki çalışma sürelerine yönelik elde edilen sonuçlarda %32,9'unun 0-2yıl; %28,2'sinin 3-5 yıl; %9,4'ünün 6-8 yıl; %8,2'sinin 9-11 yıl; %9,4'ünün 12-14 yıl ve son olarak %11,8'inin 15 ve üstü yıldır çalıştığı ortaya çıkmıştır.

3.3.3. İş Tatmini Ölçeğine Yönelik Elde Edilen Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında iş tatmini ölçeği içerisinde yer alan ifadelere verilen cevapların ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Elde edilen ortalama değerlerin yorumlanmasında ise aşağıdaki sınıflama temel alınmıştır. ²⁹⁹

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

²⁹⁹ Emre Kaplanoğlu, "Mesleki Stresin Temel Nedenleri Ve Muhtemel Sonuçları: Manisa İlindeki SMMM'ler Üzerine Bir Araştırma", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, S.64, 2014, s. 131-150.

Tablo 10. İş Tatmini Ölçeğine Yönelik Elde Edilen Sonuçlar

	Ort.	SS
1) Şimdiki işimden beni her zaman meşgul etmesi bakımından	2,96	1,029
2) Şimdiki işimden tek başıma çalışma olanağım olması bakımından	3,40	,862
3) Şimdiki işimden ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	3,35	1,077
4) Şimdiki işimden toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	3,60	1,167
5) Şimdiki işimden kişileri idare tarzı açısından	3,13	1,163
6) Şimdiki işimden amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	3,01	1,268
7) Şimdiki işimden vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından	3,75	1,224
8) Şimdiki işimden bana sabit bir iş sağlaması bakımından	3,68	1,082
9) Şimdiki işimden başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olması bakımından	3,47	1,161
10) Şimdiki işimden kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	3,35	1,131

11) Şimdiki işimden yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından	3,65	1,232
12) Şimdiki işimden kanun, yönetmelik ve talimatların uygulamaya konması bakımından	3,72	1,130
13) Şimdiki işimden yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	2,68	1,049
14) Şimdiki işimden terfi olanağımın olması açısından	2,66	1,160
15) Şimdiki işimden kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	3,34	1,053
16) Şimdiki işimden işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	3,51	,983
17) Şimdiki işimden çalışma şartları bakımından	3,46	1,097
18) Şimdiki işimden çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşmaları açısından	3,55	1,129
19) Şimdiki işimden yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	3,31	1,155
20) Şimdiki işimden yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	3,53	1,007

İş tatmini ölçeği içerisinde yer alan ifadelere verilen cevapların ortalama değerlerine bakıldığında en yüksek düzeyli ortalamanın “7) Şimdiki işimden vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından” ifadesine ait

olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, söz konusu ifadeye katılımcıların yüksek düzeyde katılım sağladıkları ifade edilebilir. Buna karşın katılımcıların “14) Şimdiki işimden terfi olanağımın olması açısından” ifadesine orta düzeyde katılım sağladıkları ortaya çıkmıştır. Bu durumun sebebini açıklamak gerekirse anket uygulanan kişilerin genellikle insana dokunan ve etki eden departmanlarda çalışması ve verilen kararlar ve uygulamalarda bu durumun göz önünde bulundurulduğunu söyleyebiliriz. Bundan dolayı bu ifade ankete katılım gösteren katılımcılar arasında en yüksek orana sahip olmuştur. Bir diğer çıkan sonucun ise hem beyaz yaka hem de mavi yakayı kapsamamasından dolayı olduğu düşünülmektedir. Kurum içerisinde bir kariyer yönetimi politikası mevcuttur ancak mavi yakalı çalışanlar genelde daha az terfi olanağına sahip olmaktadır.

3.3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Elde Edilen Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında örgütsel bağlılık ölçeği içerisinde yer alan ifadelere verilen cevapların ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 11. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Elde Edilen Sonuçlar

	Ort.	SS
1) Çalışmakta olduğum kurumda zaman geçirmek beni çok mutlu eder.	3,52	1,019
2) Çalıştığım Kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerim gibi görüyorum.	3,49	1,119
3) Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissediyorum.	3,56	1,139
4) Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	3,33	1,219

5) Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.	3,41	1,247
6) Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	3,36	1,132
7) Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştaki çalışıyorum.	2,64	1,379
8) İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.	3,04	1,295
9) Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.	2,62	1,389
10) Şu an çalıştığım kurumdan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	3,26	1,216
11) Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.	2,55	1,200
12) Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.	2,81	1,393
13) Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum	3,15	1,249
14) Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	3,45	1,210
15) Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	2,21	1,206
16) Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.	3,42	1,257

17) Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.	2,54	1,287
18) Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	3,26	1,245

Örgütsel bağlılık ölçeği içerisinde yer alan ifadelere verilen cevapların ortalama değerlerine bakıldığında en yüksek düzeyli ortalamanın “3) Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet” ifadesine ait olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, söz konusu ifadeye katılımcıların yüksek düzeyde katılım sağladıkları ifade edilebilir. Buna karşın katılımcıların “15) Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.” ifadesine düşük düzeyde katılım sağladıkları ortaya çıkmıştır.

Çalıştığım kuruma güçlü bir aidiyet hissederim ifadesi ise duygusal bağlılıkları ve buna bağlı olarak kurumlarına karşı hissettikleri bağlılık düzeyi yüksek olduğunu belirtmektedir. Buna karşın kurumdan ayrılmam sonucunda kendimi suçlu hissederim ifadesi ise tamamiyle normatif bağlılığın bir göstergesi olmaktadır. Kısaca çalışan örgüte bağlılığı bir görev olarak düşünmekte ve bu bağlılığın doğru olduğunu inanmaktadır. Özetlemek gerekirse çalışanın bağlılığı tamamiyle duygusal yükümlülüğüne bağlı olarak gelişmektedir. Çıkan sonuçlar çerçevesinde en az katılım bu şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 12. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçeklerine Ait Betimsel İstatistikler

	Ort.	SS
Örgütsel Bağlılık	3,09	,701
Devam Bağlılığı	3,13	,915
Duygusal Bağlılık	3,07	,748
Normatif Bağlılık	3,08	,690
İş Tatmini	3,36	,742

İçsel İş Tatmini	3,47	,747
Dışsal İş Tatmini	3,19	,821

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarına yönelik elde edilen ortalama değerlere ait sonuçlara bakıldığında örgütsel bağlılık ölçeğine orta düzeyde katılım sağlandığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği içerisinde yer alan alt boyutlardan en yüksek düzeyli katılımın devam bağlılığı, en düşük düzeyli katılımın ise duygusal bağlılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışanların iş tatmini düzeylerine bakıldığında benzer şekilde orta düzeyde olduğu görülmektedir. İş tatmini ölçeği alt boyutlarından içsel iş tatmin düzeylerinin yüksek; dışsal iş tatmin düzeylerinin orta olduğu görülmektedir. Literatürdeki çalışmalarda da bu duruma yakın sonuçlar çıkmıştır. Çin’de mavi, beyaz yakalar ve kısmi zamanlı çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada iş tatmini ve alt boyutlarının (özerklik, ücret ve yan fayda vb.) örgütsel bağlılığı etkilediği görülmüştür.³⁰⁰ Güler ve Bircan’ın Sivas Cumhuriyet Üniversitesinde İdari personelin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerine yapmış oldukları çalışmalarında İş tatmini (içsel ve dışsal) ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişkinin mevcut olduğunu görmüşlerdir. Bu çalışmalarının sonucunda duygusal bağlılığın iş tatmini ve alt boyutları olan içsel ve dışsal tatmini ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Diğer bir deyişle duygusal bağlılıktaki artış, beraberinde iş tatmini ve alt boyutlarında da bir artışı getirmektedir.³⁰¹

3.3.5. Araştırma Kapsamındaki Hipotezlerin Sınanması

Araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan hipotezlerdeki bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin tespitinde korelasyon analizi kullanılmış olup burada

³⁰⁰ Saridakis, Lai, v.d., **a.g.e.**, pp. 1739-1740.

³⁰¹ Abdülkerim Güler, Hüdaverdi Bircan, “ İdari Personelin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığına Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Örneği”, **Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.4, S.1, 2020, s. 30.

Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ve anlamlılık değeri “p” baz alınmıştır.

Bunun yanında katılımcıların bazı sosyo demografik özellikleri ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespitinde Bağımsız Örneklem T-Testi ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi kullanılmıştır. Araştırmada Bağımsız örneklem t-Testi ikili grupların karşılaştırılmasında; ANOVA ise ikiden fazla grupların karşılaştırılmasında kullanılmıştır.

Tablo 13. Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

		İş Tatmini	İçsel İş Tatmini	Dışsal İş Tatmini
Örgütsel Bağlılık	r	,505**	,473**	,496**
	p	,000	,000	,000
	N	85	85	85

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (1-kuyruklu)

Tabloya bakıldığında, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında orta şiddette, pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülecektir ($r=,505$, $p<,01$). Buna göre, değişkenlerden biri arttığı zaman diğer değişken de artış gösterecektir. Literatürdeki çalışmalarda da benzer durumlar mevcuttur. Çınar ve Gündoğdu yapmış oldukları çalışmalarında Çimento ve Tekstil İşletmeleri çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir.³⁰²

³⁰² Orhan Çınar, Mine Gündoğdu, “İş Sağlığı-Güvenliği, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum ve İstanbul Uygulaması”, **İş ve Hayat Dergisi**, C.5 S.9, 2019, s. 244.

Örgütsel bağlılığın iş tatmini alt boyutlarıyla olan ilişkisinde ise örgütsel bağlılığın içsel iş tatmini ($r=,473$, $p<,01$) ve dışsal iş tatmini ($r=,496$, $p<,01$) ile pozitif yönde, zayıf şiddette anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 14. Devam Bağlılığı ile İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

		İş Tatmini	İçsel İş Tatmini	Dışsal İş Tatmini
Devam Bağlılığı	r	,629**	,579**	,631**
	p	,000	,000	,000
	N	85	85	85

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (1-kuyruklu)

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, devam bağlılığı ile iş tatmini arasında orta şiddette, pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r=,629$, $p<,01$). Buna göre, değişkenlerden biri arttığı zaman diğer değişken de artış gösterecektir.

Tabloda ayrıca, devam bağlılığı ile içsel iş tatmini ($r=,579$, $p<,01$) ve dışsal iş tatmini ($r=,631$, $p<,01$) arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Söz konusu ilişki ise benzer şekilde orta düzeydedir.

Tablo 15. Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

		İş Tatmini	İçsel İş Tatmini	Dışsal İş Tatmini
Duygusal Bağlılık	r	,240*	,217*	,246*
	p	,014	,023	,012
	N	85	85	85

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (1-kuyruklu)

Tabloya bakıldığında, duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında çok zayıf şiddette, pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülecektir ($r=.240$, $p<.05$). Buna göre, değişkenlerden biri arttığı zaman diğer değişken de artış gösterecektir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde bu duruma benzer sonuçlar çıkmaktadır. Keskin ve Alayvaz' da Darülaceze başkanlığı çalışanlarının iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye dair çalışmada iş tatmini ile duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermişlerdir.³⁰³ Yapılan bu alan araştırmasında tüm örgütsel bağlılık türleri için pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Devam bağlılığının duygusal bağlılıktan daha fazla etkili olması ise kişilerin kurumda elde ettikleri gerek ücret gerekse pozisyon kazanımlarının ve bunları kaybetmenin maliyetinin daha fazla öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Araştırma bu yönüyle literatüre benzer bir sonuca varmıştır.

Bunun yanında, duygusal bağlılık ile içsel iş tatmini ($r=.217$, $p<.05$) ve dışsal iş tatmini ($r=.246$, $p<.05$) arasında pozitif yönde, çok zayıf şiddette anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Literatürdeki araştırmalara paralel bir sonuca ulaşılmıştır. Özdemir, Dağdeviren ve Göker'in Otel çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada da benzer şekilde iş tatmini ölçeğinin içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini boyutu ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğunu bulmuşlardır.³⁰⁴ Bu alan araştırmasında da işin çalışanda oluşturduğu durumlarla ilgili olan içsel tatmini ile işin sağlamış olduğu şartlar ve refah durumu olan dışsal iş tatmininin duygusal bağlılıkla pozitif ilişkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer bir deyişle çalışanlar işten ve işin sağlamış maddi ve ödüllendirici kısmından tatmin duygusuna sahip olmuşlardır.

³⁰³ Cansu Alayvaz, Bedrettin Keskin, "Darülaceze Başkanlığı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminleri Üzerine Bir Araştırma", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C.15, S.2, 2020, s. 6.

³⁰⁴ Hüseyin Özdemir, Ayhan Dağdeviren, Gönül Göker, Saidanur Özdemir, "Otel Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine bir Araştırma", **Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi**, C.1, S.2, 2017, s. 122.

Tablo 16. Normatif Bağlılık ile İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

		İş Tatmini	İçsel İş Tatmini	Dışsal İş Tatmini
Normatif Bağlılık	r	,445**	,439**	,407**
	p	,000	,000	,000
	N	85	85	85

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (1-kuyruklu)

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, normatif bağlılık ile iş tatmini arasında zayıf şiddette, pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r=.445$, $p<.01$). Buna göre, değişkenlerden biri arttığı zaman diğer değişken de artış gösterecektir.

Tabloda ayrıca, normatif bağlılık ile içsel iş tatmini ($r=.439$, $p<.01$) ve dışsal iş tatmini ($r=.407$, $p<.01$) arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Söz konusu ilişki ise zayıf düzeydedir. Bu verilerden çıkan sonuca göre en yüksek ilişki iş tatmini ile devam bağlılığı arasında mevcuttur. Devam bağlılığı örgütte geçirilen uzun süre ve bu süre içerisinde edinilen kazanımların boyutuna bağlı olarak çalışanın bir maliyet hesabı yapması ve buna bağlı olarak oluşturmuş olduğu bağlılık unsurudur. Çalışanın kurumdan elde etmiş olduğu kazanımlar (ücret, diğer haklar ve pozisyonu) ve kurumda geçirmiş olduğu zamanın iş tatminini etkileyen en önemli unsurlar olduğu düşünülmektedir. Bu unsurlar diğer örgütsel bağlılık unsurlarından daha etkili olmuştur.

Tablo 17. Cinsiyet ile Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki Karşılaştırma Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	F	p
Örgütsel Bağlılık	Kadın	35	3,13	,681	,431	1,402	,67
	Erkek	50	3,06	,720			

Devam Bağıllığı	Kadın	35	3,30	,782	1,543	4,628	,14
	Erkek	50	3,00	,988			
Duygusal Bağıllık	Kadın	35	3,07	,782	,049	,137	,96
	Erkek	50	3,06	,731			
Normatif Bağıllık	Kadın	35	3,02	,732	-,684	,207	,50
	Erkek	50	3,12	,663			

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki farklılığın tespitine yönelik yapılan analiz sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Literatürdeki bu konuda yapılan çalışmalarda bir tutarsızlık olduğu görülmektedir. Kısaca bu konuda bir fikir ayrılığı mevcuttur. Çelik ve Demir gerçekleştirdikleri çalışmalarında bir kamu kurumunun merkez çalışanlarının cinsiyetlerine bağlı olarak örgütsel bağlılıkları boyutunu ölçmüş ancak örgütsel bağlılığın cinsiyete bağlı olarak bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir.³⁰⁵ Literatürdeki bir diğer çalışmada ise bir farklılığın mevcut olduğunu kadınların daha düşük iş tatminine sahip olduğu dile getirilmektedir.³⁰⁶ Bu duruma tam zıt bir şekilde de yapılan bazı çalışmalar bulunmaktadır. Yapılan bir çalışmada erkeklerden daha az ücretli ve daha az yükselme şansına sahip olan işleri yapan kadınların erkeklere oranla daha fazla tatmine sahip olduğu öne sürülmektedir. Bu durumun sebebi olarak ise kadınların geçmişte düşük statülü işlerde çalışmalarını ve bu duruma bağlı olarak daha az beklentiye sahip olmaları gösterilmektedir. Ancak bu durum değişen ve gelişen çalışma hayatıyla birlikte bir değişime uğrayacağı ve değişim göstereceği düşünülmektedir.³⁰⁷

³⁰⁵ Çelik, Demir, **a.g.e.**, s. 42.

³⁰⁶ Tetik, Uçar, Yalçın, **a.g.e.**, s. 4.

³⁰⁷ Adebayo, Fapojuwo, Omole vd, **a.g.e.**, p. 14.

Tablo 18. Cinsiyet ile İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasındaki Karşılaştırma Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	F	p
İş Tatmini	Kadın	35	3,42	,657	,664	3,606	,51
	Erkek	50	3,31	,800			
İçsel İş Tatmini	Kadın	35	3,50	,655	,392	3,125	,70
	Erkek	50	3,44	,810			
Dışsal İş Tatmini	Kadın	35	3,29	,723	,969	3,094	,34
	Erkek	50	3,12	,884			

Cinsiyet ile iş tatmini ve alt boyutları arasındaki farklılığın tespitine yönelik yapılan analiz sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 19. Yaş ile Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki Karşılaştırma Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p
Örgütsel Bağlılık	29 yaş ve altı	28	3,15	,638		
	30-35 yaş	21	3,00	,827	,773	,51
	36-41 yaş	24	2,98	,733		
	42 ve üstü yaş	12	3,31	,526		
	Toplam	85	3,09	,701		
Devam Bağlılığı	29 yaş ve altı	28	3,30	,757		
	30-35 yaş	21	2,97	,905	1,307	,28
	36-41 yaş	24	2,92	1,146		

	42 ve üstü yaş	12	3,40	,680		
	Toplam	85	3,13	,915		
Duygusal	29 yaş ve altı	28	3,06	,774		
Bağlılık	30-35 yaş	21	3,02	,909	,385	,76
	36-41 yaş	24	3,01	,668		
	42 ve üstü yaş	12	3,28	,552		
	Toplam	85	3,07	,748		
Normatif	29 yaş ve altı	28	3,10	,702		
Bağlılık	30-35 yaş	21	3,02	,821	,404	,75
	36-41 yaş	24	3,02	,624		
	42 ve üstü yaş	12	3,26	,575		
	Toplam	85	3,08	,690		

Yaş ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki farklılığın tespitine yönelik yapılan analiz sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Literatürde yapılan diğer çalışmalarda da çalışanın yaşının örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisinin bulunmadığını, yaş faktörünün daha çok zorunlu bağlılık olan devam bağlılığıyla ilişkili olduğu görülmektedir. Yaş faktörünün etkisi daha çok yaşlı çalışanlarda görülmektedir. Bu çalışanlar mevcuttaki kazanımlarını kaybetmek istememekte ve bu durumda daha çok devam bağlılığı olarak ortaya çıkmaktadır.³⁰⁸

³⁰⁸ Hoş, Oksay, a.g.e., s. 5.

Tablo 20. Yaş ile İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasındaki Karşılaştırma Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p
İş Tatmini	29 yaş ve altı	28	3,46	,717	1,244	,30
	30-35 yaş	21	3,33	,665		
	36-41 yaş	24	3,14	,883		
	42 ve üstü yaş	12	3,58	,571		
	Toplam	85	3,36	,742		
İçsel İş Tatmini	29 yaş ve altı	28	3,54	,694	,769	,52
	30-35 yaş	21	3,45	,658		
	36-41 yaş	24	3,30	,873		
	42 ve üstü yaş	12	3,65	,759		
	Toplam	85	3,47	,747		
Dışsal İş Tatmini	29 yaş ve altı	28	3,34	,813	1,770	,16
	30-35 yaş	21	3,15	,727		
	36-41 yaş	24	2,91	,974		
	42 ve üstü yaş	12	3,46	,518		
	Toplam	85	3,19	,821		

Yaş ile iş tatmini ve alt boyutları arasındaki farklılığın tespitine yönelik yapılan analiz sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Literatürde iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi ele alan birçok çalışma olmuştur ve çeşitli sonuçlar çıkmıştır. Bu çıkan sonuçlarda genç çalışanların az deneyime sahip olması ve bir uzmanlığa sahip olmaması, beklentileriyle işin içeriğinin örtüşmemesi gibi durumlar genç çalışanların iş tatminlerini düşüren faktörlerden birkaçı olarak ifade edilmektedir.³⁰⁹ Bir diğer teori ise Herzberg tarafından ortaya atılmıştır. Bu teori iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi u şeklinde bir eğriyle açıklamaktadır. Bu teoriye göre çalışma hayatına ilk başlayanların iş tatmini yüksek olmakta bu durum 30 yaşlarına doğru düşmeye başlamakta sonrasında ise yeniden yükselişe geçmektedir. Yaşlı çalışanlar iş hayatına aşına olduklarından ve mevcut durumlarını kaybetmek istemedikleri için genellikle devam bağlılığı yönünden yüksek bağlılık göstermektedirler. Genç çalışanlar için ise ilk ve yeni bir işe sahip olmanın getirdiği mutluluk önemli rol oynamaktadır.³¹⁰ Biri İngiltere’de diğeri A.B.D dahil olmak üzere 9 ülkede yapılan çalışmada da bahsedilen şekilde sonuçlar ortaya konulmuştur.³¹¹ Yapmış olduğumuz bu çalışmada da literatürdeki duruma benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Tablo 21. Medeni Durum ile Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki Karşılaştırma Sonuçları

	Medeni durum	N	Ort.	SS	t	F	p
Örgütsel Bağlılık	Bekar	40	3,01	,679	-1,041	,030	,30
	Evli	45	3,17	,719			
Devam Bağlılığı	Bekar	40	3,05	,864	-,715	,302	,48
	Evli	45	3,19	,963			

³⁰⁹ Özaydın, Özdemir, **a.g.e.**, s. 255.

³¹⁰ Yıldırım, Eraslan, **a.g.e.**, s. 533.

³¹¹ Spector, **a.g.e.**, p. 230.

Duygusal Bağlılık	Bekar	40	2,95	,719	-1,314	,143	,19
	Evli	45	3,17	,766			
Normatif Bağlılık	Bekar	40	3,02	,714	-,801	,827	,43
	Evli	45	3,14	,671			

Medeni durum ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki farklılığın tespitine yönelik yapılan analiz sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Medeni durum ile iş tatmini ve örgütsel bağlılığı konu alan çalışmalar olmuştur ancak bu çalışmalarda kesin bir sonuç çıkmamıştır. Medeni durumun etkisinin olduğunu gösteren çalışmalarda ise sebep olarak kişinin sadece kendinden değil aynı zamanda ailesinden de sorumlu olmasının etkisinin olduğu belirtilmektedir.³¹² Çalışmamızda da literatürdeki genel kanı doğrultusunda sonuçlara varılmıştır.

Tablo 22. Medeni Durum ile İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasındaki Karşılaştırma Sonuçları

	Medeni durum	N	Ort.	SS	t	F	p
İş Tatmini	Bekar	40	3,34	,651	-,141	3,116	,89
	Evli	45	3,37	,822			
İçsel İş Tatmini	Bekar	40	3,46	,617	-,049	5,160	,96
	Evli	45	3,47	,852			
Dışsal İş Tatmini	Bekar	40	3,17	,764	-,253	,603	,80
	Evli	45	3,21	,877			

³¹² Oralhan, İbili, a.g.e., s. 163.

Medeni durum ile İş Tatmini ve alt boyutları arasındaki farklılığın tespitine yönelik yapılan analiz sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 23. Eğitim Düzeyi ile Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki Karşılaştırma Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p
Örgütsel Bağlılık	Önlisans ve aşağısı	18	3,77	,663	20,147	,00
	Lisans	49	3,04	,555		
	Lisansüstü	18	2,55	,564		
	Toplam	85	3,09	,701		
Devam Bağlılığı	Önlisans ve aşağısı	18	3,80	1,030	9,445	,00
	Lisans	49	3,07	,714		
	Lisansüstü	18	2,60	,931		
	Toplam	85	3,13	,915		
Duygusal Bağlılık	Önlisans ve aşağısı	18	3,68	,717	14,831	,00
	Lisans	49	3,05	,655		
	Lisansüstü	18	2,50	,548		
	Toplam	85	3,07	,748		
Normatif Bağlılık	Önlisans ve aşağısı	18	3,82	,529	25,636	,00
	Lisans	49	3,00	,577		

Lisansüstü	18	2,55	,478
Toplam	85	3,08	,690

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının karşılaştırma sonuçlarında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği açısından eğitim düzeyi yükseldikçe örgüte olan bağlılık azalış göstermektedir. Buna göre bağlılık düzeyi en yüksek olan grubun önlisans ve aşağısında eğitim düzeyine sahip olanlar olduğu tespit edilmiştir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde benzer sonuçların olduğu görülmüştür. Yüksek öğrenime sahip olan kişiler için işyeri farklı anlam boyutları kazanmakta, diğer bir deyişle işyeri artık kişiye bir kimlik, prestij ögesi ve statü kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır.³¹³ Literatürde yer alan çalışmalarda ise çıkan sonuçlar tamamıyla tutarlı olmasada genel kanı eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında zayıf düzeyli ilişkinin olduğu yönündedir. Bu durumun sebebi olarak ise yüksek eğitim düzeyine sahip olan çalışanların işe dair beklentilerinin tam olarak karşılanamamasının etkisinin olabileceği gösterilmektedir. Bu kişiler kendilerini bir profesyonel olarak görürler ve kurumdan ziyade yaptıkları işe bağlıdırlar.³¹⁴ Yine aynı şekilde Akinyemi, Nijerya bankalarında eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve aralarında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu görmüştür.³¹⁵

Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları açısından da benzer şekilde eğitim düzeyi azaldıkça duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyi artış göstermektedir. Bu durumun sebebi olarak ise yüksek eğitim düzeyine sahip olan kişilerin aynı zamanda alternatif iş imkanlarının da çok olması öne sürülebilir. Çiçekli ve Kabasakal'ın bu konuda yapmış oldukları çalışmalarında alternatif iş imkanına sahip olan çalışan alternatif iş imkanına sahip olmayana çalışana oranla daha az örgütsel bağlılık gösterdiğini belirtmişlerdir.³¹⁶

³¹³ Demir, **a.g.e.**, s. 59-60.

³¹⁴ Hoş, Oksay, **a.g.e.**, s. 6.

³¹⁵ Akinyemi, **a.g.e.**, p. 112.

³¹⁶ Kabasakal, Çiçekli, **a.g.e.**, s. 267-269.

Bu kısımda ortaya çıkan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun tespiti noktasında çoklu karşılaştırma test yöntemlerinden biri olan LSD test yöntemini kullanılmış olup elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 24. Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Bağlılığın ve Alt Boyutlarının LSD Çoklu Karşılaştırma Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	En son mezun olunan okul	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p
Örgütsel Bağlılık	Önlisans ve aşağısı	Lisans	,723*	,000
		Lisansüstü	1,216*	,000
	Lisans	Önlisans ve aşağısı	-,723*	,000
		Lisansüstü	,493*	,003
Devam Bağlılığı	Önlisans ve aşağısı	Lisans	,725*	,002
		Lisansüstü	1,194*	,000
	Lisans	Önlisans ve aşağısı	-,725*	,002
		Lisansüstü	,470*	,045
Duygusal Bağlılık	Önlisans ve aşağısı	Lisans	,625*	,001
		Lisansüstü	1,176*	,000
	Lisans	Önlisans ve aşağısı	-,625*	,001
		Lisansüstü	,551*	,003
Normatif Bağlılık	Önlisans ve aşağısı	Lisans	,821*	,000
		Lisansüstü	1,278*	,000
	Lisans	Önlisans ve aşağısı	-,821*	,000
		Lisansüstü	,457*	,003

Eğitim düzeyine göre yapılan çoklu karşılaştırma test sonuçlarında, örgütsel bağlılık açısından önlisans ve aşağısında eğitim düzeyine sahip olanlarla lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Burada ayrıca, lisans mezunu olanlarla lisans üstü mezunu olanlar arasında farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Eğitim düzeyine göre örgütsel bağlılık alt boyutlarının karşılaştırılmasında da benzer şekilde önlisans ve aşağısında eğitim düzeyine sahip olanlarla lisans ve lisansüstü mezunu olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, lisans mezunu olanlar ile lisans üstü mezunu olanlar arasında örgütsel bağlılığın alt boyutların farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 25. Eğitim Düzeyi ile İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasındaki Karşılaştırma Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p
İş Tatmini	Önlisans ve	18	3,73	,827	3,250	,04
	aşağısı					
	Lisans	49	3,29	,730		
	Lisansüstü	18	3,17	,580		
	Toplam	85	3,36	,742		
İçsel İş Tatmini	Önlisans ve	18	3,84	,864	3,111	,05
	aşağısı					
	Lisans	49	3,39	,717		
	Lisansüstü	18	3,31	,601		
	Toplam	85	3,47	,747		
Dışsal İş Tatmini	Önlisans ve	18	3,56	,832	2,818	,07
	aşağısı					
	Lisans	49	3,14	,853		

Lisansüstü	18	2,95	,608
Toplam	85	3,19	,821

Eğitim düzeyi ile iş tatmini ve alt boyutlarının karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında iş tatmini ve alt boyutlarından olan içsel iş tatmininin 0,05 düzeyinde farklılaştığı tespit edilmiştir. İş tatmini ve içsel iş tatmininde eğitim düzeyi arttıkça iş tatmini azalış göstermektedir. Eğitim düzeyi kişinin işe olan bakış açısı, beklentileri ve yüklemiş olduğu anlam konusunda değişikliklere sebep olabilmektedir.³¹⁷ Bu durumda eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin ücret ve terfi gibi beklentilerinin yüksek olması ve bu beklentilerin karşılanma düzeyine bağlı olarak iş tatminleri değişiklik göstermesini sağlamaktadır. Hatta eğitim seviyesi daha düşük olan kişiler ile yüksek eğitilmiş kişiler kıyaslandığında düşük eğitime sahip olanların daha fazla iş tatminine sahip oldukları görülebilmektedir.³¹⁸ Kısacası eğitim seviyesindeki artış işten beklentileri de artırmakta ve bu durumda iş tatmini üzerinde etkiye neden olmaktadır.

Bu kısımda ortaya çıkan farklılığın kaynağının tespiti için çoklu karşılaştırma test yöntemlerinden LSD test yöntemini kullanılmış olup elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 26. Eğitim Düzeyine Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının LSD Çoklu Karşılaştırma Test Sonuçları

İş	Önlisans ve	Lisans	,443*	,029
Tatmini	aşağısı	Lisansüstü	,564*	,022
İçsel İş		Lisans	,457*	,026

³¹⁷ Hoş, Oksay, a.g.e., s. 6.

³¹⁸ Sedef Tekne, Salih Güney, "İşgörenlerin Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerinde Etkisi", **Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi**, C.15, S.58, 2020, s.149-150

Tatmini	Önlisans ve aşağısı	Lisansüstü	,532*	,031
---------	------------------------	------------	-------	------

* Ortalamalar farkı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Eğitim düzeyine göre iş tatmini ve alt boyutlarının LSD çoklu karşılaştırma test sonucuna bakıldığında, iş tatmini ve alt boyutlarından içsel iş tatmini bağlamında, önlisans mezunu olanlarla lisans ve lisansüstü mezunu olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 27. Çalışma Süresi ile Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki Karşılaştırma Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p
Örgütsel Bağlılık	0-2 yıl	28	3,03	,731	4,143	,02
	3-5 yıl	24	2,83	,509		
	6 ve üstü yıl	33	3,34	,731		
	Toplam	85	3,09	,701		
Devam Bağlılığı	0-2 yıl	28	3,15	,896	3,345	,04
	3-5 yıl	24	2,76	,763		
	6 ve üstü yıl	33	3,37	,968		
	Toplam	85	3,13	,915		
Duygusal Bağlılık	0-2 yıl	28	2,94	,773	4,295	,02
	3-5 yıl	24	2,83	,662		

	6 ve üstü yıl	33	3,35	,714		
	Toplam	85	3,07	,748		
Normatif Bağlılık	0-2 yıl	28	2,99	,761		
	3-5 yıl	24	2,90	,520	2,673	,08
	6 ve üstü yıl	33	3,29	,700		
	Toplam	85	3,08	,690		

Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının çalışma süresine göre karşılaştırılmasına yönelik yapılan analiz sonucunda örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı ve duygusal bağlılık alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan farklılıkta çalışma süresi 6 yıl ve üstünde olanların bağlılık düzeylerinin diğer çalışma süresine sahip olanlardan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde benzer sonuçlar ortaya çıktığı görülmektedir. Çelik ve Demir kamu kurumunda yapmış oldukları çalışmalarında benzer bir durum ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasında bir farklılık olduğunu ancak iş tatmini ile çalışma süreleri arasında bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Yine aynı çalışmada kişilerin pozisyonlarını da dikkate almışlar ve iş tatminin çalıştığı pozisyona bağlı olarak farklılık gösterdiğini görmüşlerdir. Çalışanların pozisyonlarının yükselmesiyle birlikte iş tatminlerinin arttığı ortaya çıkmıştır.³¹⁹ Brimeyer, Perruci ve Wadsworth yapmış oldukları çalışmalarında da artan kıdemle beraber örgütsel bağlılığın arttığını görmüşlerdir.³²⁰ Özdemir’de Konaklama sektöründe yapmış olduğu çalışmada çalışanın kıdemi ile örgütsel bağlılığın bir alt türü olan duygusal bağlılığın olumlu yönde bir ilişkisinin olduğunu tespit etmiştir.³²¹ Yapılan bu araştırmalar kıdem ile bağlılık arasındaki olumlu ilişkinin olduğunu göstermektedir ve bu çalışmalar bu durumun sebebi olarak ise çalışanların örgüte

³¹⁹ Demir, Çelik, **a.g.e.**, s. 45-46.

³²⁰ Brimeyer vd., **a.g.e.**, p. 526.

³²¹ Özdemir, **a.g.e.**, s. 245.

yapmış oldukları bir emek yatırımı olduğunu ve bu yatırımdan gerek pozisyon artışı gerekse çeşitli ücretsel faktörlerdeki artışlar olarak çeşitli kazanımlar elde ettiklerini ve kazançlarının örgütten ayrılmayla zarara uğrayacağını düşünmelerinin sebep olduğunu dile getirmektedirler. Buna ek olarak ise kişilerin yüksek kıdemlerine bağlı olarak elde ettikleri örgütsel pozisyonlar kişilerin iş tatminini de olumlu yönde etkilemektedir.³²² Kısaca kıdem ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu dile getirebiliriz. Çalışmamızda da benzer bir sonuç çıkmıştır.

Bu kısımda ortaya çıkan farklılığın kaynağının tespit edilmesi amacıyla başvurulmuş LSD çoklu karşılaştırma test sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 28. Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılığın ve Alt Boyutlarının LSD Çoklu Karşılaştırma Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Mevcut kurumdaki çalışma süresi	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p
Örgütsel Bağlılık	6 ve üstü yıl	0-2 yıl	,309	,079
		3-5 yıl	,510*	,006
Devam Bağlılığı	6 ve üstü yıl	0-2 yıl	,225	,329
		3-5 yıl	,617*	,012
Duygusal Bağlılık	6 ve üstü yıl	0-2 yıl	,408*	,030
		3-5 yıl	,522*	,008
Normatif Bağlılık	6 ve üstü yıl	0-2 yıl	,294	,095
		3-5 yıl	,392*	,034

Çalışma süresine göre örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının LSD çoklu karşılaştırma test sonucuna bakıldığında, örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan devam bağlılığı,

³²² Hoş, Oksay, a.g.e., s. 6.

normatif bağıllık ve duygusal bağıllık ortalamalarının 6 yıl ve üstünde çalışma süresine sahip olanlarla 3-5 yıl arasında çalışma süresine sahip olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 29. Çalışma Süresi ile İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasındaki Karşılaştırma Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p
İş Tatmini	0-2 yıl	28	3,41	,779	,621	,54
	3-5 yıl	24	3,21	,622		
	6 ve üstü yıl	33	3,42	,797		
	Toplam	85	3,36	,742		
İçsel İş Tatmini	0-2 yıl	28	3,49	,744	,481	,62
	3-5 yıl	24	3,34	,619		
	6 ve üstü yıl	33	3,54	,839		
	Toplam	85	3,47	,747		
Dışsal İş Tatmini	0-2 yıl	28	3,28	,890	,768	,47
	3-5 yıl	24	3,02	,721		
	6 ve üstü yıl	33	3,24	,835		
	Toplam	85	3,19	,821		

Çalışma süresi ile İş tatmini ve alt boyutları arasındaki farklılığın tespitine yönelik yapılan analiz sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

SONUÇ

Günümüzde artan rekabet ve değişen iş hayatı koşulları, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemini günden güne artırmaktadır. İşletmelerde insan kaynağı faktörünün önemi de bu duruma paralel olarak artış göstermektedir. İşletmeler için bu durum değerli insan kaynağını elinde tutma isteğini artırmakta ve çalışma psikolojisinde önemli yer tutan iki önemli faktör olan iş tatmini ile örgütsel bağlılık kavramlarının farkındalığını yaygınlaştırmaktadır.

İş tatmini ile örgütsel bağlılık kavramı yıllar içerisinde çalışma psikolojisinin ve araştırmacıların ilgi kaynağı olmuş ve çeşitli birçok sektörde bu konu üzerinde araştırmalar yürütülmüştür.

Otomotiv sektörü Türkiye ekonomisi için önemli bir sektör olmuştur. Ekonomimiz için bu denli öneme sahip olan bu sektörde iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları ve alt boyutlarının incelenmesinin önemli olduğu düşünülerek bu çalışma hazırlanmıştır.

Çalışmada ilk olarak iş tatminin kavramı, açıklamaları, demografik faktörlere bağlı olarak nasıl bir değişim gösterdiği ve tatmin ve tatminsizliğin sonuçları işlenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise yine aynı şekilde örgütsel bağlılığın kavramı, çalışanların sahip oldukları demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve örgütsel bağlılığın sonuçları ortaya konmuştur. Daha sonrasında ise bu iki faktör arasındaki ilişkinin boyutları ve sonuçlarına değinilmiştir.

İlk bölümler olan ve teorik bilgiler içeren kısımlardan sonra bu kavramların otomotiv sektöründe nasıl bir şekilde ortaya çıkacağı görmek için bu araştırma yapılmış ve bu bölümde çıkan sonuçlara yer verilmiştir.

Araştırmada Minnesota iş tatmini ölçeği ve Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin analizleri yapılmış ve geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerinin yeterli olduğu görülmüştür.

Yapılan bu çalışmada demografik faktörlerden yaş, cinsiyet ve medeni durumun iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisi incelenmiş ancak bu faktörlerin

bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu faktörler aşağıda daha detaylı olarak açıklanmıştır. Yapılan analizler neticesinde, araştırmanın başında öne sürülen hipotezlerden aşağıdakiler kabul edilmiştir:

- H1: Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2: Devam bağlılığı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3: Duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H10: Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H11: Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H12: Mevcut kurumdaki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bunların yanında, aşağıdaki hipotezler ise reddedilmiştir:

- H4: Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H5: Cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H6: Yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H7: Yaş ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H8: Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H9: Medeni durum ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H13: Mevcut kurumdaki çalışma süresi ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Çalışmada çalışanın yaşının örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Yaş faktörü daha çok örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığında görülmektedir. Yaşlı çalışanlar elde ettikleri kazanımlar sebebiyle daha çok bu bağlılığı göstermektedirler. Daha genç çalışanlarda ise deneyimsizlik, henüz bir uzmanlığa sahip olmama ve genç çalışanların işten beklentileriyle uyuşmaması iş tatminini ve örgütsel bağlılığı azaltan unsurların bazıları olmaktadır. Yapılan bu çalışmada ise iş ve örgütsel bağlılığın bir u eğrisi şeklinde ilerlediği görülmektedir. Çalışma hayatına ilk başlayanların iş tatmini yüksek olmakta bu durum 30'lu yaşlara

doğru bir azalma göstermekte sonrasında ise yeniden bir yükselişe geçtiği görülmüştür. Bu durumun sebebi olarak ise genç çalışanlar için ilk ve yeni bir işe sahip olmanın, iş hayatına ilk adım atmanın getirmiş olduğu mutluluk olurken, yaşlı çalışanlarda ise yaşla gelen tecrübenin beraberinde birçok kazanımı getirmesi ve buna bağlı olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılıkta bir yükseliş olmaktadır.

Yapılan bu çalışmada bir diğer faktör olan medeni durum değişkeni de incelenmiş, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin olduğu düşünülmüştür ancak hipotezimiz ret olmuştur. Alanda yapılan çalışmalarda kesin bir sonuç bulunmamaktadır. Medeni durumun etkili olduğu çalışmalarda bu durumun sebebi olarak ise kişinin sadece kendinden değil aynı zamanda ailesinden de sorumlu olması ve bu duruma bağlı olarak bir bağlılık ve tatmin oluşturduğu düşünülmektedir. Ancak bu bağlılık daha çok devam bağlılığı yönünde olmaktadır.

Demografik faktörlerden bir diğeri olan cinsiyetin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştıran bazı çalışmalar olmuştur. Bu yapılan çalışmalardan çıkan sonuçların ise tutarlı olmadığı görülmüştür. Kısaca bu konuda bir fikir ayrılığı mevcuttur. Literatürdeki bazı çalışmalarda cinsiyetin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu düşünülürken, bazı çalışmalarda ise bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu durumun sebebi olarak ise geçmişteki çalışma yaşamının daha ataerkil olması ve kadınların bu duruma bağlı olarak işten beklentilerinin düşük olması düşünülmektedir. Bu durumda kadınların beklentilerini düşük tutmasını ve iş tatminlerinin erkeklere oranla daha yüksek olmasını sağlamıştır. Ancak günümüzde bu durumun artık ortadan kalkmaya başladığının ve kadınlarında iş hayatına katılımının arttığı bilinmektedir. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın cinsiyete bağlı olarak etkisi ise gelecekte işletmelerde uygulanacak yönetim politikaları etkisiyle bir değişime uğrayacaktır. Bu yapılan çalışmada da cinsiyetin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Çalışmamızda bir diğer konu olarak eğitim düzeyiyle iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Yapılan çalışmada lise mezunu çalışanların diğer mezuniyete sahip olanlara kıyasla hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olduğu görülmüştür. Lise mezunlarının beklentilerinin düşük olması ve kurum uygulamalarının yeterli olması, bu kişilerin iş tatmini ve

örgütsel bağlılıklarının diğer çalışanlara kıyasla yüksek olmasını sağlamıştır. Yüksek eğitime sahip olan kişilerin alternatif iş imkanına sahip olmaları, işten beklentilerinin ve işe yüklemiş oldukları anlamın farklı olması iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler olmaktadır. Yapılan bu çalışmada da literatürdeki ortak kanı olan eğitim seviyesinin artmasıyla iş tatmini ve örgütsel bağlılığın düşeceği düşüncesine benzer bir sonuç çıkmıştır. Çalışmamızda önlisans ve altı eğitime sahip olan çalışanların en yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğu ve eğitim düzeyine bağlı olarak örgütsel bağlılığın alt türlerinde de aynı durumun meydana geldiği görülmektedir. Hatta yüksek lisans ve lisans mezunları arasında dahi belirtilen şekillerde farklılıklar olduğu çalışmamızda görülmektedir. Kısaca yüksek eğitim düzeyi ve beraberinde gelen durumlar (alternatif iş imkânı ve beklentiler vb.) örgütsel bağlılığı bu grup için etkilemektedir. Hipotezimiz çıkan sonuçlara bağlı olarak kabul olmuştur.

Çalışmada değerlendirilen bir diğer faktör ise çalışanın işyerinde geçirmiş olduğu süre diğer bir deyişle kıdem ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ilişkinin mevcut olduğudur. Bu çalışmamızda 6 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan kişilerin diğer çalışanlara oranla daha fazla örgütsel bağlılık ve iş tatmini gösterdikleri görülmüştür. Çalışmada örgütsel bağlılığın alt türleri olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı gibi alt türleri de kıdeme bağlı olarak incelenmiş ve burada da benzer bir sonuç çıktığı görülmüştür. 6 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan çalışanlar örgütsel bağlılığın tüm alt türlerinde diğer çalışanlara oranla daha fazla bağlılık göstermişlerdir. Bu durumun sebebi olarak ise çalışanların kuruma bir emek yatırımı yapmış oldukları ve bu yatırımın bir karşılığı olarak gerek pozisyonda artış gerekse ücretsel faktörlerde artışlar elde ettikleri ve bunu korumak istemelerinin sebep olduğu düşünülmektedir. Çalışmada da literatürde yapılan diğer çalışmalarla benzer sonuçlar ortaya konulmuştur.

Bu çalışmada son kısım olarak ise iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada çıkan sonuçlarda örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında orta şiddette pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Aynı zamanda iş tatmininin alt boyutlarıyla olan ilişkisi de incelenmiş ve aralarında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Yapılan araştırmalarda da duygusal bağlılığa sahip olan çalışanların işlerine olumlu yönde duygular besledikleri, örgütte kalmaya daha istekli olmaları gibi sonuçlar bulunmuştur ve bu durumun iş tatminiyle ilişkili olduğu görülmüştür. Bu yapılan tez çalışmasında da örgütsel bağlılık alt türleri ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile iş tatmini arasında olumlu pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Tüm rgtsel bağlılık alt türlerinde pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Devam bağlılığı ile iş tatmini arasında orta şiddette pozitif yönlü ilişki görülmüştür. Diğer bağlılık türleri olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık için de pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak devam bağlılığının diğer alt bağlılık türlerine oranla daha kuvvetli bir ilişkiye sahip olmasının sebebi olarak ise çalışanların kurumdan elde çeşitli kazanımların gerek ücret gerekse pozisyon ve terfi gibi etkilerin bir maliyet unsuru oluşturduğu düşünülmektedir. Devam bağlılığının diğer bağlılık türlerine kıyasla daha fazla etkisinin olmasının ise kişide oluşturduğu bu kazanımların daha fazla etkisinin olmasından kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak kurmuş olduğumuz hipotezlerimizden yaş, cinsiyet ve medeni durum ile ilgili olan hipotezlerimiz ret olmuştur. Ancak literatürde de ortak kanyaya varılan iş tatmini ve örgütsel bağlılık ve eğitim durumunu içeren hipotezlerimiz kabul olmuştur. Bu varılan sonuçlar neticesinde kurumların yapması gerekenlerin örgütsel bağlılığı kuvvetlendirici çalışmaların ağırlık kazanması olduğu söylenebilir. Özellikle rgtsel bağlılık ve iş tatmininin artırılması için çalışanın kendini kurumun bir parçası olarak görme hissi artırılmalı ve buna ek olarak kararlara katılım hatta ücret ve yan fayda sistemlerinin geliştirilmesinde çalışanların yaratıcı fikirlerini alma, kurum kültürünün, vizyonun ve misyonunun aktarımını sağlayıcı uygulamaların daha fazla hayata geçirilmesinin bu iki faktöre etkisinin olacağı düşünülmektedir. Bu duruma ek olarak şirket vizyon ve misyonunun gelişim odaklı olması ve çalışanlarına değer veren uygulamaları içermesinin de etkisi olacaktır.

Yapılan bu çalışmada katılımcıların çoğunluğunun genç yaşta olan çalışanlar olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların birçoğu için ilk iş tecrübeleri olmakta ve bu kişilerin beklentileri olmaktadır. Bu genç bireylerin iş yaşamındaki gelişimlerine destek olmak, gelişim fırsatları tanımak, yaptıkları iş sonucunda kişileri takdir etmek

ve yüceltmek, kendilerini önemli ve daha özgüvenli hissettirecek ve bu durumda bu kişiler kurumlarına karşı hem daha çok baēlılık gösterecek hem de iş tatminleri artacaktır.

Çalışanın kariyerindeki stabil dönemini ifade eden kariyer platosunun iş tatminine üzerine olumsuz birçok etkisi bulunmaktadır. Rotasyon, iş zenginleştirme ve iyi planlanmış bir kariyer planı oluşturmak çalışanın kariyer platosu durumunu yaşamasını azaltmaya yardımcı olabilir. Böylelikle kişinin işinden elde ettiēi tatminin boyutu deēiřecek ve kuruma baēlılıēı farklılaşacaktır. Bir diēer faktör ise örgütte terfi atama vb. durumlarda kişinin eēitim düzeyi ve mesleki bilgisinin ön planda olacak şekilde bir deēerlendirme sürecinin tasarımı ve bu iyi şekilde dizayn edilmiş tasarımı baēlı olarak bir kariyer yönetimi sergilenmesi de çalışanların örgütteki terfi ve atamalarda adalet ve yetkinliēin ön planda olduēuna dair inancını artıracak ve bu durumda olumlu iş tatmini ve baēlılık olarak yansıyacaktır. Terfi ve benzerlerinin olmadıēı durumlarda ise çalışana çeşitli rotasyon fırsatları veya çeşitli parasal ve parasal olamayan alternatif ödüllerin verilmesinin etkili olabileceēi tahmin edilmektedir. Çünkü kariyer platosu durumu çalışanın iş tatmini ve örgüte olan baēlılıēı etkilemekte ve hatta kişinin iş tatminindeki düşüş kuruma baēlılıēı azaltabilmekte ve beraberinde yeni iş arama niyetini de artırabilmektedir.

Bu çalışmada otomotiv sektörünün genç çalışanlar için iyi bir ilk adım olduēu düşünülmektedir. Bunun sebebi olarak ise gerek ülkemizdeki kurumsal otomotiv firmalarının bulunması, gerekse bu firmaların bahsedilen birçok uygulamayı çalışanlarına uygulamasının etkisinin olduēu düşünülmektedir. Bir diēer husus ise otomotiv sektörünün beraberinde birçok iş faaliyet kolunu da barındırması kişilere yeni iş fırsatları kazandırmakta ve bu durumda çalışanlar için olumlu olarak yansımaktadır.

Kurumlarda alışanlara verilen kurum içi eēitimler çalışanın işindeki yetkinliēini, bilgi ve becerisini artırmakta ve bu artış kişinin işinden elde edeceēi tatminin boyutunu da olumlu yönde etkiyebilmektedir. Özellikle iş hayatına ilk adımını atan kişiler için ilk iş deneyiminin anlamı daha farklı olmaktadır. Bu kişilere bahsedilen bu tür uygulamaların yaşatılması kişilerde iş tatmini, baēlılık ve olumlu duygular oluşturacaktır. Yıllar önce ilk işinden bu şekilde olumlu duygularla ayrılan

genç çalışanlar bu ilk işlerinden ayrıldıklarından sonra bile bu pozitif hisleri hissedebilmekte ve bu kurumlara bağlılıklarını devam ettirebilmektedirler.

Bu yapılan çalışmanın sınırlılığı tek bir otomotiv sektöründe yapılmış olmasıdır. Genelleme yapılırken bu kısıt durumu göz önüne alınması tavsiye olunur. Bundan sonraki çalışmalarda otomotiv sektöründeki birçok firma ile bu çalışmanın yapılmasının evren ve rneklemi artırması nedeniyle daha genellenebilir bir sonuç vereceği düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Akıncı, Zeki: Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, **Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt: 4, 2002 1-25.
- Akinyemi, Benjamin: Organizational Commitment in Nigerian Banks: The Influence of Age,Tenure and Education, **Journal of Management and Sustainability**, Vol: 4, No:4, 2014, pp. 104-115.
- Alayvaz, Cansu: Bedrettin Keskin: Darülaceze Başkanlığı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminleri Üzerine Bir Araştırma, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt: 15, Sayı:2, 2020, ss. 1-14.
- Altaş, Sabiha Sevinç, Hülya Çekmecelioğlu: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma, **Öneri Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 28, 2007, ss. 47-57.
- Altman, Steven, Enzo Valenzi, Richard Hodgets: **Organizational Behavior:Theory And Practice**, Florida, Academic Press, 1985
- Aşık, Nuran: Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörlerle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 467, 2010, ss. 31-48.
- Atılğan , Özgür: İş Tatmini ile İşgören Performansı İlişkisi: Öğretim Üyeleri Üzerinde bir Araştırma, **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 15, 2017, ss. 35-55.
- Augner, Christoph: Job Satisfaction İn the European Union: The Role of Macroeconomic,Personal and Job-Related Factors, **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, Vol: 57, No: 3, 2015, pp. 241-245.

- Aybek, Birscl, Serkan Aslan: Öğretmen Adaylarının Öz Düzenleme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, **Eğitimde Kuram ve Uygulama**, Cilt:13, Sayı: 3, 2017, ss.455-470.
- B.Miner, John: **Organizational Behavior 1 Essential Theories of Motivation And Leadership**, Newyork, M.E Sharpe. 2005.
- Bakan, İsmail: **Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar**, Ankara, Gazi Kitapevi, 2018.
- Barutçugil, İsmet: **Performans Yönetimi**. Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Baycan, Aslı: An Analysis Of The Several Aspects Of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1985.
- Bozkurt , İlhan, Öznur Bozkurt: İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 1, 2008, ss. 1-18.
- Brimeyer, Ted, Robert Perruci, Shelley Wadsworth: Age, Tenure, Resources for Control, and Organizational Commitment. **Social Science Quarterly**, Vol: 91 No: 2, 2010, pp. 512-530.
- Budak, Arif: Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesislerinde bir uygulama, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Bülbül, Serpil:

Kruskal-Wallis Testi ve Friedman Testinin Alternatif Parametrik Tekniklerle Karşılaştırılması ve Bazı Parametrik ve Parametrik Olmayan Çoklu Karşılaştırma Yöntemleri ile İncelenmesi, **Öneri Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 15, 2001, ss. 89-96.

Can, Halil, Öznur Azizoğlu, Eren Aydın:

Örgütsel Davranış, 2. Baskı., Ankara, Siyasal Kitabevi, 2015.

Cavanagh, Thomas, Kurt Kraiger, Kim Henry:

Age-Related Changes on the Effects of Job Characteristics on Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis, **The International Journal of Aging**, Vol: 91, No: 1, 2020, pp. 60-84.

Çekmecelioğlu, Hülya:

Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 68, 2011, ss. 29-43.

Çelik, Yeşim, Bülent Demir:

İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Performansları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi, **İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2, 2020, ss. 29-49.

Champoux, Joseph:

Organizational Behaviour, 4. Ed., Routledge Taylor & Francis Group, 2010.

Chukwusa, Joseph:

Gender Differences In Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Involvement: Evidence From University Library Staff, **International Informations & Library Review**, Vol: 52, No: 3, 2020, pp. 193-201.

- Cicekli, Elif, Hayat Kabasakal: The Opportunity Model of Organizational Commitment Evidence from White-Collar Employees in Turkey, **International Journal of Manpower**, Cilt: 28, Sayı: 2, 2017, ss. 259-273.
- Çınar, Orhan, Mine Gündoğdu: İş Sağlığı-Güvenliği, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum ve İstanbul Uygulaması, **İş ve Hayat Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 9, 2019, ss. 231-247.
- Çoğaltay, Nazım: Organizational Commitment of Teachers: A Meta Analysis Study for The Effect of Gender and Marital Status in Turkey, **Educational Sciences: Theory& Practices**, Cilt: 15, Sayı: 4, 2015, ss. 911-924.
- Davdeviren, Ayhan, Mikail Kara, Hüseyin Özdemir: Otel Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık ve Etik Liderlik: Ordu İl Merkezinde Bir Araştırma, **Turkish Studies**, Cilt: 15, Sayı: 1, 2020, ss. 117-131.
- David, Weiss, Rene V., D, George W., England: Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, **Minnesota Studies in Vocational**, Vol: 22, No: 120, 1967.
- Demir, Mahmut: Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma , **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 1, 2012, ss. 47-64.
- Eğimli, Ayşen: Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş doyumuna Yönelik Bir Araştırma, **Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009, ss. 35-51.

Egley, Robert, Sungmin Park,
Alan Henkin:

Teacher Team Commitment, Teamwork
and Trust: Exploring Associations,
**Journal of Educational
Administration**, Vol: 43, No: 5, 2005,
pp. 462-479.

Ercoşkun, Hanefi, Ahmet
Nalçacı:

Öğretimde Psikolojik İhtiyaçların Yeri
Ve Önemi, **Kazım Karabekir Eğitim
Fakültesi Dergisi**, Sayı: 11, 2005, ss.
353-370.

Erdoğan, Ercüment, Erkan
Cavlı:

Investigation of Organizational
Commitment Levels of Physical
Education and Classroom Teachers,
**Universal Journal of Educational
Research**, Cilt: 7 Sayı: 1, 2019, ss. 259-
265.

Erol, Eren:

Yönetim ve Organizasyon, İstanbul,
Beta Yayınları, 2009.

Garson, David:

Testing Statistical Assumptions, North
Carolina State University Schools of
Public and International Affairs, 2008.

Güler, Abdülkerim, Hüdaverdi
Bircan:

İdari Personelin İş Tatmini ve Örgüte
Bağlılığına Etki Eden Faktörlerin
Belirlenmesi: Sivas Cumhuriyet
Üniversitesi Örneği, **Kırşehir Ahi Evran
Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler
Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, 2020, ss. 10-33.

Han, Bünyamin, Abidin Dağlı,
Zakir Elçiçek:

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçeye
Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlilik
Çalışması, **Elektronik Sosyal Bilimler
Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 68, 2018, ss.
1788-1800.

Hoş, Canan, Aygen Oksay:

Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş
Tatmini İlişkisi, **Süleyman Demirel
Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 4,
2015, ss. 1-24.

Hung, Li Mei, Yueh Shian
Lee, De Chih Lee:

The Moderating Effects of Salary Satisfaction Working Pressure on The Organizational Climate, Organizational Commitment to Turnover Intentions, **International Journal of Business and Society**, Vol: 19, No: 1, 2018, pp. 103-116.

Jiang, Lixin, Matthew
Johnson:

Meaningful Work and Affective Commitment: A Moderated Mediation Model of Positive Work Reflection and Work Centrality, **Journal of Business & Psychology**, Vol: 33, No: 1, 2018, pp. 545-558.

Johanim Johari, Eliy Nazira:

Elevating Organizational Commitment through Corporate Culture: A Case of Public Service Agencies in Malaysia, **Jurnal Pengurusan**, Vol: 43, 2015, pp. 37-46.

Kalaycı, Şeref:

SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 2005.

Kaplanoglu, Emre:

Mesleki Stresin Temel Nedenleri ve Muhtemel Sonuçları: Manisa İlindeki SMMM'ler Üzerine Bir Araştırma, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı: 64, 2014, ss. 131-150.

Kayacan, Emir:

"X ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması", **Basılmamış Doktora Tezi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

Keser, Aşkın, Burcu Güler:

Çalışma Psikolojisi, 1. Baskı., Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2016.

Keser, Aşkın, Memet
Zencirkıran:

Örgütsel Davranış, Bursa, Dora Basım, 2018.

- Kokubun, Keisuke: Organizational Commitment, Rewards And Education İn The Philippines, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol: 27, No: 5, 2019, pp. 1605-1630.
- Kulualp Halime: Destekleme Davranışı ve Sosyal Değişim Teorisi Kapsamında Kırsal Turizmin Etkilerinin Değerlendirilmesi, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Vol: 8, No: 1, 2018, pp. 643-666.
- Lambert, Eric, Marie Griffin, Nancy Hogan, Thomas Kelley: The Ties That Bind: Organizational Commitment and Its Effect on Correctional Orientation, Absenteeism, and Turnover Intent, **The Prison Journal**, Vol: 95, No: 1, 2015, pp. 135-156.
- Langton, Nancy, Stephen Robbins: **Fundamentals of Organizational Behavior**, 3. Ed., 2011.
- Leppel, Karen, Suzannen Clain: Exploring Job Satisfaction by Sexual Orientation, Gender, and Marital Status, **Eastern Economic Journal**, Vol: 41, No: 4, 2015, pp. 547-570.
- Luthans, Fred: **Organizational Behavior**, New York, McGraw-Hill, 1995.
- Luthans, Fred: **Organizational Behavior**, Newyork, McGraw Hill, 2011.
- Muchinsky, Paul, Michelle Iaffaldano: Job Satisfaction and Job Perfomance: A Meta Analysis, **Psychological Bulletin**, Vol: 97, No: 2, 1985, pp. 251-273.
- Okpara, John: The Relationship of Personal Characteristic and Job Satisfaction: A Study Of Nigerian Managers İn The Oil Industry, **The Journal Of American Academy of Business**, Vol: 10, No: 1, 2006, pp. 49-58.

Olaoluwa Ayodeji Adebayo,
Ebunlola Omole:

Gender Differences in Personal Characteristics and Job Satisfaction of Forestry Research Institute of Nigeria Employees, **Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development**, Vol: 20, No: 1, 2020, pp. 13-29.

Oralhan, Burcu, Çağatay İbili:

Tıbbi Mümessillerin İş Tatmini Seviyesinin ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Cilt: 22 Sayı: 1, 2019, ss. 161-174.

Özaydın, Mehmet, Ömer
Özdemir:

Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, 2014, ss. 251-281.

Özdemir, Halil Can:

Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılıklarının Sosyo-Demografik Faktörler Açısından İncelenmesi, **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, 2019, ss. 237-250.

Özdemir, Hüseyin, Ayhan
Dağdeviren, Gönül Göker,
Saidanur Özdemir:

Otel Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine bir Araştırma, **Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2, 2017, ss. 114-123.

Özpehlivan, Murat:

İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları, **Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, 2018, ss. 43-62.

Peterson , Mark, Aycan Kara,
Abiola Fanimokun, Peter
Smith:

Country Culture Moderators of the Relationship Between Gender and Organizational Commitment, **Baltic Journal Of Management**, Vol: 14, No: 3, 2019, pp. 389-410.

Robbins, Stephen, Timothy Judge:

Organizational Behavior, 15. Ed., Prentice Hall, 2013.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz:

Örgütsel Psikoloji, Bursa, Alfa Aktüel Basım Yayın, 2005.

Saridakis, George., Yanging Lai, Torres, Rebecca, Stephen Gourlay:

Exploring the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Instrumental Variable Approach, **The International Journal Of Human Resource Management**, Vol: 31, No: 13, 2020, pp. 1739-1769.

Schuck, Amie, Rabe-Hemp: Investing in People:

Salary and Turnover in Policing, **Policing: An International Journal**, Vol: 41, No: 1, 2018, pp. 113-128.

Seyidoğlu, Halil:

Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı, İstanbul, Güzem Can Yayınları, 2016.

Spector, Paul:

Industrial And Organizational Psychology, 6.Ed., Wiley, 2011.

Stroh, Linda, Gregory Northcraft, Margaret Neale:

Organizational Behavior, 3.Ed., Lawrence Erlbaum Associates, 2002.

Tekne, Sedef, Salih Güney:

İşgörenlerin Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, **Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 58, 2020, ss. 143-170.

Tetik , Semra, Gümran Uçar, Bahar Yalçın:

Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Etmenler ve Emniyet Mensupları İle Yapılan Alan Araştırması, **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1, 2008, ss. 79-105.

Topaloğlu, Melih, Hakan Koç:

Yönetim ve Organizasyon, 3. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2017.

Yazıcıoğlu, Yahşi, Saniye Erdoğan:

SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004.

Yeşil, Abdullah:

Liderlik ve Motivasyon Teorilerine
Yönelik Kavramsal Bir İnceleme,
**Uluslararası Akademik Yönetim
Bilimleri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 3, 2016,
ss. 158-180.

Yıldırım , İbrahim, Hasan
Eraslan:

İşletmelerde İş Tatmini: Seramik
Sektöründe Bir Uygulama, **Elektronik
Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 19, Sayı:
74, 2020, ss. 531-548.

Yollaç, Gökhan:

Satış Elemanlarının Müşteri Yönelimi İle
İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve
Demografik Özellikleri Arasındaki
İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir
Araştırma, **Öneri Dergisi**, Cilt: 8, Sayı:
29, 2008, ss. 119-125.

EK

EK 1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları yüksek lisans programında sürdürülen tez çalışması için hazırlanmıştır. Araştırmanın temel amacı çalışanların iş tatminlerine göre örgütsel bağlılık bileşenlerinin incelenmesidir.

Çalışmadan elde edilen veri yalnızca açık bilimsel amaçlar ve yayımlanacak tez için kullanılacak ve üçüncü taraflarla ve çalıştığınız şirketle paylaşılmayacaktır. Araştırmadaki ifadeler konuyla ilgili bilimsel ölçeklerden akademik amaçlı olarak alınmış ve kullanılmıştır. Ankete katılmak için bireysel izin ve gönüllülük şarttır. Anketin tamamlanması ortalama 10 dakika sürmektedir. Her soru için yalnızca bir seçenek işaretlenmelidir.

Bilime yapmış olduğunuz değerli katkılar için her birinize teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla,

Muammer Kurkut

DEMOGRAFİK BİLGİLER
1) Cinsiyet: Erkek() Kadın()
2) Yaşınız: 18-23 () 24- 29 () 30-35 () 36-41 () 42 ve üstü ()
3) Medeni Durumunuz: Evli () Bekar ()
4)Eğitim Durumu: İlkokul () Ortaokul () Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
5)Şirketteki Toplam Çalışma Yılıınız: 0-2 () 3-5 () 6-8 () 9-11 () 12-14 () 15 + üzeri ()

Aşağıdaki ankette çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılık bileşenlerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen, şu anda çalıştığınız işinizi ve işyerinizi dikkate alarak aşağıdaki her bir ifade için sizin düşüncelerinize en yakın seçeneği işaretleyiniz.

Minnesota İş Tatmini		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Şimdiki işimden beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Şimdiki işimden tek başıma çalışma olanağım olması bakımından					
3	Şimdiki işimden ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4	Şimdiki işimden toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Şimdiki işimden kişileri idare tarzı açısından					
6	Şimdiki işimden amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7	Şimdiki işimden vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından					
8	Şimdiki işimden bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9	Şimdiki işimden başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olması bakımından					
10	Şimdiki işimden kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11	Şimdiki işimden yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12	Şimdiki işimden kanun, yönetmelik ve talimatların uygulamaya konması bakımından					
13	Şimdiki işimden yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	Şimdiki işimden terfi olanağımın olması açısından					

15	Şimdiki işimden kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16	Şimdiki işimden işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17	Şimdiki işimden çalışma şartları bakımından					
18	Şimdiki işimden çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından					
19	Şimdiki işimden yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20	Şimdiki işimden yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışmakta olduğum kurumda zaman geçirmek beni çok mutlu eder.					
2	Çalıştığım Kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerim gibi görüyorum.					
3	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissediyorum.					
4	Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.					
5	Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.					
6	Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.					
7	Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştaki çalışıyorum.					
8	İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.					
9	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.					

10	Şuan çalıştığım kurumdan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.					
11	Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.					
12	Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkanım sınırlı olur.					
13	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum					
14	Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şuanda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15	Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
16	Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.					
17	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.					
18	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					

ÖZGEÇMİŞ

1995 yılında İstanbul’da dünyaya geldi. 2014 yılında Kocaeli Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünden 2018 yılında mezun oldu. Mezuniyetten sonra İstanbul Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölüm dalının İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Yüksek Lisans bölümünden 2021 yılında mezun oldu. İnsan kaynakları alanında Tofaş, Turkcell ve Grup Şirketleri ve Arçelik’ te insan kaynakları departmanının çeşitli bölümlerinde çalıştı.

