

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ BÖLÜMÜNDE ÇALIŞANLAR
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

SERKAN ÖNAL

İSTANBUL, 2021

T.C.

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE
ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİLGİ
TEKNOLOJİLERİ BÖLÜMÜNDE ÇALIŞANLAR
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

SERKAN ÖNAL

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Burçak VATANSEVER

İSTANBUL, 2021

TEZ ONAY FORMU





Beni bugünlere getiren güzel Ailem'e...

ÖNSÖZ

Çalışmamda değerli katkıları ile beni yönlendiren ve tezimin oluşmasında yardımlarını esirgemeyen değerli danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Burçak VATANSEVER şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim.

Çalışmadaki anketleri cevaplandırarak araştırmama katkıda bulunan çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.



ÖZET

İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ BÖLÜMÜNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Serkan Önal

İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Burçak VATANSEVER

Ocak 2021, 114 sayfa

Günümüzde çalışanlar işletmelerin en değerli kaynağı olarak insan kaynağının elde tutulması, geliştirilmesi ve etkin olabilmesi için iş tatminlerinin artırılması ve kurumlarına olan bağlılıklarının güçlendirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin amaçlarına ulaşması ve verimlilik sağlayabilmesi çalışanların başarısına bağlıdır. Bu nedenle çalışanların hem işlerine hem de çalıştıkları kuruma karşı geliştirdikleri tutumlar çok önemlidir. Bu çalışmanın amacı çalışanların iş tatminlerinin örgütsel bağlılıklarına olan etkisini araştırılmasıdır. Araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren özel bir bankanın bilgi teknolojileri bölümünde çalışanlara yönelik olarak yapılmıştır. Araştırmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemi ise 436 çalışandır. Araştırma verileri SPSS 19 paket programı ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlara göre, Bankacılık sektöründe bilgi teknolojileri bölümünde çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmin düzeyi “memnunum” düzeyinde belirlenmiştir. Banka çalışanlarının duygusal bağlılıklarının yüksek ve “katılıyorum” düzeyinde, devam bağlılıklarının düşük ve “katılmıyorum” düzeyinde ve örgütsel bağlılıklarının ise orta “kararsızım” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Banka çalışanlarının, içsel tatmini ile dışsal tatmini ve duygusal bağlılıkları arasında aynı yönlü orta düzeyde, devam bağlılığı arasında ters yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki, dışsal tatmini ile duygusal bağlılıkları arasında aynı yönlü orta düzeyde ve devam bağlılıkları arasında ters yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki belirlenmiştir. Banka çalışanlarının duygusal bağlılıklarını, ilk sırada içsel tatmin ikinci sırada dışsal tatmin olmak üzere %38,0 düzeyinde açıklandığı ve devam bağlılıklarını ise tek başına dışsal tatminlerinin %3,0 düzeyinde ters yönlü açıklandığını göstermektedir. Bankacıların içsel tatminlerinin model katkısı olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmada lisansüstü mezunu banka çalışanlarının içsel tatmin düzeyinin lisans eğitimi mezunlarından yüksek olduğu ve 11-15 yıl arası çalışma yılı olan banka çalışmalarının içsel tatmin düzeyinin 1-5 yıl arası çalışma yılı olanlardan yüksek olduğu içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin yaş, cinsiyet,

medeni durum, iş pozisyonu ve kurumda çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Araştırmada 41 yaş ve üzeri bankacılık çalışanlarının devam bağlılığı düzeyinin 22- 30 yaş ve 31-40 yaş arası çalışanlardan, 16 yıl daha fazla çalışan banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyinin 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası çalışma yılı olan çalışanlardan ve 16 yıl daha fazla kurumda çalışanların devam bağlılığı düzeyinin ise 1-5 yıl arası çalışanlardan yüksek olduğu belirlenmiştir. Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, iş pozisyonu, değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Araştırmanın sonunda ise elde edilen bulgulara uygun olarak öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Bankacılık Sektörü, Bilgi Teknolojileri Bölümü.



ABSTRACT

THE EFFECT OF JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY ON EMPLOYEES IN THE INFORMATION TECHNOLOGIES DEPARTMENT OF THE BANKING SECTOR

Serkan Önal

Master's of Business Administration

Thesis Supervisor: Assoc. Professor Burçak VATANSEVER

January 2020, 114 page

Today, employees need to increase their job satisfaction and strengthen their loyalty to their institutions in order to retain, develop and be effective as the most valuable resource of enterprises. The achievement of the goals and efficiency of the enterprises depends on the success of the employees. For this reason, the attitudes of the employees towards both their job and the organization they work for are very important. The aim of this study is to investigate the effect of employees' job satisfaction on their organizational commitment. Research in the information technology department of a private bank operating in Turkey were made for workers. Relational scanning method was used in the research. Minnesota Job Satisfaction Scale and Organizational Commitment Scale were used in the study. The sample of the study is 436 employees. The research data were analyzed with SPSS 19 package program.

According to the results of the research, the internal satisfaction, external satisfaction and job satisfaction level of the employees in the information technology department in the banking sector were determined at the level of “satisfied”. It has been determined that the emotional commitment of the bank employees is at a high and “I agree” level, their attendance commitment is at a low and “disagree” level, and their organizational commitment is at a moderate “indecisive” level. It was determined that the internal and external satisfaction and emotional loyalties of the bank employees were in the same direction, there was a negative and low level relationship between the continuity commitment, the same direction between the external satisfaction and their emotional attachment, and a negative and low level relationship between the external satisfaction and their emotional attachment. . It shows that the emotional commitment of the bank employees is explained at the level of 38.0%, with internal satisfaction in the first place, external satisfaction in the second place, and their continuity commitment alone, with external satisfaction at 3.0%. It has been determined that the internal satisfaction of the bankers does not contribute to the model. In the study, the internal and external satisfaction levels of bank employees with a 11-15 working year are higher than those of 1-5 years of working years. It was determined that there was no significant difference

according to the position and the working year variable. In the study, the attendance commitment level of banking employees aged 41 and over was compared to those between the age of 22-30 and those aged 31-40, the level of attendance commitment of the bank employees working 16 years more than the employees with 1-5 years and 6-10 years of work, and 16 years more. It was determined that the level of attendance commitment of employees working in more institutions is higher than that of those working between 1-5 years. It has been determined that the organizational commitment levels of the bank employees do not differ significantly according to gender, marital status, educational status, job position. At the end of the study, recommendations were developed in accordance with the findings obtained.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Banking Sector, Information Technologies Department.



İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xviii
KISALTMALAR	xix
1. GİRİŞ	1
2. İŞ TATMİNİ.....	5
2.1 İŞ TATMİNİN TANIMI	5
2.2 İŞ TATMİNİN ÖNEMİ	8
2.3 İŞ TATMİNİNİ AÇIKLAMAYA YÖNELİK MOTİVASYON YAKLAŞIMLARI	10
2.3.1 Kapsam Yaklaşımları.....	10
2.3.1.1 Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı.....	10
2.3.1.2 Alderfer’in varoluş – ilişki kurma – gelişme (erg) yaklaşımı.....	12
2.3.1.3 Herzberg’in çift etmen yaklaşımı	14
2.3.1.4 McClelland’ın başarı motivasyonu yaklaşımı	16
2.3.2 Süreç Yaklaşımı	17
2.3.2.1 Eşitlik yaklaşımı	17
2.3.2.2 Sonuçsal şartlandırma yaklaşımı.....	18
2.3.2.3 Amaç yaklaşımı	19
2.3.2.4 Vroom’un beklenti yaklaşımı.....	20
2.3.2.5 Porter ve lawler’in beklenti yaklaşımı	22
2.4 İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	23
2.4.1 Bireysel Faktörler	23
2.4.1.1 Kişilik özellikleri	23
2.4.1.2 Cinsiyet.....	24
2.4.1.3 Yaş	25
2.4.1.4 Medeni durum	25
2.4.1.5 Eğitim Düzeyi	26
2.4.1.6 Kıdem	26
2.4.1.7 Diğer bireysel faktörler.....	27
2.4.2 Kurumsal Faktörler.....	27
2.4.2.1 Ücret ve ödüllendirme sistemi.....	27

2.4.2.2 İşin kendisi ve çalışma koşulları	28
2.4.2.3 Örgüt kültürü	29
2.4.2.4 Örgütsel iletişim	30
2.4.2.5 Gelişme ve yükselme koşulları	30
2.4.2.6 Diğer kurumsal faktörler	31
2.5 İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI	32
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	37
3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI	37
3.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ	39
3.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI AÇIKLAMAYA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR	41
3.3.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	41
3.3.1.1 Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı	42
3.3.1.2 Mowday, porter ve steers'in örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	43
3.3.1.3 O'Reilly ve chatman'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı	44
3.3.1.4 Wiener'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	45
3.3.1.5 Penley ve gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı	45
3.3.1.6 Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	46
3.3.1.7 Allen ve meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	47
3.3.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	49
3.3.2.1 Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	50
3.3.2.2 Becker'in yan bahis yaklaşımı	51
3.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	52
3.4.1 Bireysel Faktörler	52
3.4.1.1 Kişilik özellikleri	52
3.4.1.2 Cinsiyet.....	53
3.4.1.3 Yaş	53
3.4.1.4 Medeni durum	54
3.4.1.5 Eğitim Düzeyi	54
3.4.1.6 Kıdem	55
3.4.1.7 Diğer bireysel faktörler.....	55
3.4.2 Kurumsal Faktörler.....	56
3.4.2.1 Ücret ve ödüllendirme sistemi.....	56
3.4.2.2 İşin Niteliği ve Çalışma koşulları	56

3.4.2.3 Yönetim ve Liderlik Tarzı	57
3.4.2.4 Örgüt kültürü	58
3.4.2.5 Örgütsel iletişim	58
3.4.2.6 Gelişme ve yükselme koşulları	59
3.4.2.7 Diğer Faktörler	59
3.5 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	60
4. İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ BÖLÜMÜNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	63
4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	63
4.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	63
4.3 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	63
4.4 ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	65
4.5 ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	66
4.5.1 Kişisel Bilgi Formu	66
4.5.2 Minnesota İş Tatmin Ölçeği	66
4.5.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği	67
4.6 ARAŞTIRMANIN KISITLARI	67
4.7 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	67
4.8 ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI	67
4.9 ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ	67
5. BULGULAR VE YORUM	69
5.1 GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK	69
5.1.1 İş Tatmin Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik	69
5.1.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik	71
5.1.3 Ölçeklerin Normallik Testleri	73
5.2 DEMOGRAFİK BULGULAR	74
5.3 FREKANS ANALİZİNE YÖNELİK BULGULAR	75
5.4 HİPOTEZLERE YÖNELİK BULGULAR	79
5.4.1 Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Bulgular	79
5.4.2 Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular	80

5.4.3 Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	81
5.4.4 Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Etkilemesine Yönelik Bulgular	82
5.4.5 Bankacılık Sektöründe Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre İş Tatmini Düzeylerine Yönelik Bulgular	83
5.4.6 Bankacılık Sektöründe Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Bulgular	88
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	95
KAYNAKÇA	99
EK 1: ANKETLER	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖZGEÇMİŞ.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 5.1: İş Tatmini Anketi Yeterlilik Analizi.....	69
Tablo 5.2: İş Tatmini Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansı.....	69
Tablo 5.3: İş Tatmini Anketinin Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	70
Tablo 5.4: İçsel Tatmin Güvenilirlik Analizi.....	70
Tablo 5.5: Dışsal Tatmin Güvenilirlik Analizi	71
Tablo 5.6: İş Tatmini Anketi Yeterlilik Analizi.....	71
Tablo 5.7: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansı.....	72
Tablo 5.8: Duygusal Bağlılık Güvenilirlik Analizi.....	72
Tablo 5.9: Devam Bağlılığı Güvenilirlik Analizi	73
Tablo 5.10: Ölçek Boyutların Normallik Dağılımı	73
Tablo 5.11: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	74
Tablo 5.12: İş Tatmini Ölçeği Frekans Analizine Yönelik Bulgular	75
Tablo 5.13: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Frekans Analizine Yönelik Bulgular.....	77
Tablo 5.14: Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutlarının Betimsel Analizine İlişkin Bulgular.....	79
Tablo 5.15: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Betimsel Analizine İlişkin Bulgular.....	80
Tablo 5.16: Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	81
Tablo 5.17: Bankacılık Sektöründe Çalışanların İçsel ve Dışsal Tatmininin Duygusal Bağlılık Düzeylerini Etkilemesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları ..	82
Tablo 5.18: Bankacılık Sektöründe Çalışanların İçsel ve Dışsal Tatmininin Devam Bağlılığı Düzeylerini Etkilemesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları .	82
Tablo 5.19: Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatmini Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	83
Tablo 5.20: Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatmini Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....	84
Tablo 5.21: Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatmini Ölçeği Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	84

Tablo 5.22: Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatmini Ölçeği Puanlarının Eğitim Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	85
Tablo 5.23: Banka Çalışanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre İçsel Tatmin Post-Hoc Testi	85
Tablo 5.24: Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatmini Ölçeği Puanlarının İş Pozisyonu Değişkenine Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	86
Tablo 5.25: Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatmini Ölçeği Puanlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları ..	86
Tablo 5.26: Banka Çalışanlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre İçsel Tatmin Post-Hoc Testi	87
Tablo 5.27: Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatmini Ölçeği Puanlarının Kurumda Çalışma Yılı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	87
Tablo 5.28: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	88
Tablo 5.29: Banka Çalışanlarının Yaş Değişkenine Göre Devam Bağlılığı Post-Hoc Testi	89
Tablo 5.30: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	89
Tablo 5.31: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	90
Tablo 5.32: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Eğitim Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	90
Tablo 5.33: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının İş Pozisyonu Değişkenine Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	91
Tablo 5.34: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	91
Tablo 5.35: Banka Çalışanlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Devam Bağlılığı Post-Hoc Testi	92

Tablo 5.36: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Kurumda Çalışma Yılı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	92
Tablo 5.35: Banka Çalışanlarının Kurumda Çalışma Yılı Değişkenine Göre Devam Bağlılığı Post-Hoc Testi	93
Tablo 5.38: Hipotez Tablosu.....	94



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	11
Şekil 2.2. Alderfer'in ihtiyaçlar hiyerarşisi.....	13
Şekil 2.3. Herzberg'in çift faktör kuramı	15
Şekil 2.4. Wroom'un beklenti yaklaşımı	21
Şekil 2.5. Porter ve Lawler'in beklenti yaklaşımı.....	22
Şekil 2.6. İş görenlerin işteki tatminsizliğe gösterdiği tepkiler.....	34
Şekil 2.7. İş Tatmini ve firma performansı ilişkisi.....	35
Şekil 3.1. Tutumsal bağlılık yaklaşımı.....	42
Şekil 3.2. Davranışsal bağlılık yaklaşımı	49
Şekil 3.3. Örgütsel bağlılığın Sonucu	61

KISALTMALAR

% : Yüzde

± : Artı Eksi

C : Cilt

İ.Ü. : İstanbul Üniversitesi

İİBF : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İK : İnsan Kaynakları

maks : Maksimum Değer

min : Minimum Değer

S : Sayı

ss. : Sayfa sayısı

TDK : Türk Dil Kurumu

1. GİRİŞ

Türk bankacılık sektörü, çok uluslu yatırımcı grubu, yüksek sermaye, profesyonel yönetim kadrosu ve çağdaş yönetim yaklaşımlarının uygulandığı güçlü bir kurumsal yapı sergilemektedir. Türkiye'deki bankacılık sektörü incelendiğinde, gelişmiş ülke örneklerinde olduğu gibi organizasyon yapısı ve insan kaynağı açısından önemli gelişmeler elde etmiştir. Hizmet sektörünün bir alt sektörü olarak bankacılık hizmetleri, emek ve teknoloji yoğun bir hizmet süreci içinde sunulmakta ve bankalar, yoğun rekabet ortamında faaliyet göstermektedir.

Bankacılık sektöründe çalışanların verimlilik ve hizmet kalitesi açısından bankaların en önemli kaynağı olarak görülmektedir. Hizmet sektörünün en önemli özelliği olan hizmet kalitesinin onu sunan kişiye bağlı olması bankacılık sektöründe yönetim yaklaşımlarının öne çıkmasına ve iş gücünün nasıl yönetileceğinin önemli olmasını sağlamıştır. Bu nedenle, bankacılık sektöründe çalışanların işlerine yönelik tutum ve davranışları, bankaların gerçek gücü olarak gösterilmektedir.

Bankaların bilgi teknolojileri bölümünde çalışanlar, müşteriler ile yüz yüze iletişim kurmayan ancak bankacılıkta kullanılan sistemlerin sürekliliğini sağlayarak bilgisayar sistemlerinin kurulum, yazılım ve destek açısından önemli görevler üstlenmektedir. Bankacılık sisteminde kesintisiz hizmet prensibi ve bilgi işlem teknolojilerinin bankacılık sektörünün kumanda odası ya da yönetim üssü sayılması bu bölümde çalışanların önemini daha da ortaya koymaktadır. Bankaların bilgi teknolojileri bölümünde çalışanlar, uzmanlığa dayalı olarak profesyonel düzeyde sistemlerin sürekliliğini sağlarken esnek çalışma saatlerine ve yoğun mesailere açık olarak görev yapmaktadır. Bankacılık sistemindeki en ufak bir gecikmenin önemli zararlara yol açması bu bölümde çalışan personelin sürekli baskı altında ve sıfır hata prensibi ile çalışmasını da zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla, bankaların bilgi teknolojileri bölümünde çalışmak, işi yaptığı alanda uzman olmayı gerektirmektedir. Vardiyalı çalışma sistemi, yoğun mesai saatleri ve dinamik bir sistemin işleyişini sağlayabilmeyi amaçlayan ekip çalışması da bölümün temel özellikleri arasında sayılabilir. Bu bölümde çalışanların teknik bilgi ve becerilerinin yanında işlerini sevmeleri ve kendilerini çalıştıkları bankaya bağlı hissetmeleri

performansları ve hizmet verdikleri alandaki iş kalitesini de önemli düzeyde etkileyebilmektedir.

Bankacılık sektörünün bu özelliğinin yanında, günümüzde çağdaş yönetim yaklaşımları odağında insanın olduğu anlayış olarak tanımlanmaktadır. Küreselleşme süreci ve bilgi ekonomisindeki değişimlere paralel olarak çalışanların işgücü niteliği değişmekte ve bilgi işçisi olarak tanımlanan çalışanların dinamik, ekip çalışması odaklı, katılımcı yönetim ve esnek çalışma saatleri ile farklı bir çalışma ortamı oluşmuştur. Bu gelişmelere bağlı olarak rekabet stratejilerinin değişmesi işletmelerin çalışanlarının etkin bir şekilde kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. İşletmenin sahip olduğu insan kaynağının bilgi birikimi ve becerisinin yanında işlerine ve kurumlarına yönelik tutumları da rekabet üstünlüğü kaynağı olarak sayılmaktadır.

Çalışma yaşamında bireylerin işlerine ve çalıştıkları kurumlara yönelik geliştirdikleri en önemli tutumlar iş tatmini ve örgütsel bağlılıktır. Çalışanların performans ve verimliliği ile ilişkili olarak içinde bulundukları ruh hallerini ve ortaya koydukları emeğe karşılık elde ettikleri sonuçlara karşı bir cevap olarak oluşan iş tatmini ve örgütsel bağlılık çalışma psikolojisi, yönetim, işletme örgütsel davranış gibi pek çok disiplinin çalışma alanına girmektedir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık çalışanların diğer tutumları gibi birbiri ile ilişkili ve birbirini etkileyen bir yapı sergilemektedir.

İş tatmini en genel tanımı ile bireyin işine yönelik olarak bilişsel, psikolojik ve sosyal açıdan yaklaşımını ele almaktadır. Çalışanların işleri ile ilgili olarak yaptıkları değerlendirme sonucunda içinde bulundukları psikolojik durumları iş tatminini oluşturmaktadır. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve işleri ile ilgili olarak oluşturdukları içsel tepkinin en önemli özelliği davranışlarına yansıyan yapısı ile işletmeleri ilgilendirmesi ve etkilemesidir. İş tatmini, olumlu ve haz veren bir duygu olarak değerlendirilmekte ve en genel tanımı ile çalışanların yaptıkları iş hakkındaki hislerini açıklamak için kullanılmaktadır. İş tatmini düzeyinin düşük olması ise tam tersi bir durumu ifade eder. Çalışanların işini sevmemesi, kendini işinde mutsuz olarak değerlendirmesi ve ortaya koyduğu emeğe karşılık beklentilerinin gerçekleşmediğine ilişkin düşüncesi iş tatmin düzeyinin düşük olduğu anlamına gelmektedir.

Örgütsel bağlılık ise çalışanların bağlı oldukları kurumlar ile ilişkilerini tanımlayan ve kurum ile çalışan arasındaki psikolojik sözleşme olarak tanımlanan bir kavramdır. Örgütsel bağlılığın en önemli özelliği, çalışanların örgütsel amaçları benimseme düzeyi ve kurumları ile özdeşleşmelerini sağlayan bir tutum olarak değerlendirilmesidir. Bireyin çalıştığı kurumda işine devam etmesi için farklı boyutları olan bağlılık düzeyinin oluşması kendini çalıştığı işyerinin bir parçası olarak görmesi gerekmektedir. Çalışanların bilgi birikimi ve deneyimlerinin yanında yeterli heyecanı ve örgütsel bağlılığı bulunmadığında görev ve sorumluluklarına yönelik olumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir.

İşletmelerin artan rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmek için çalışanların psikolojik durumlarını pozitif yönde etkilemeleri ve insan kaynağının kullanılmasını etkin ve verimli kılmaktadır. İşleri ve çalıştıkları kurumlara yönelik olarak olumsuz duygular besleyen bireylerin yaşayacakları stres ve baskı, bireysel olarak sağlıklı olmalarını engellerken, kurumsal açıdan da çalışma barışının bozulması, çatışmacı davranışlar ile örgütsel kültüre uyumsuzluk, isteksizlik, düşük performans ve ekip çalışmasının başarısının düşmesine kadar pek çok etkiye sahiptir. Bu nedenle, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesi önemlidir.

Bu yüksek lisans tezinde çalışanların bankacılık sektöründe bilgi teknolojilerinde çalışanların iş tatminlerinin örgütsel bağlılıklarının üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın ana hipotezinin yanında alt hipotezlerde banka çalışanlarının demografik özelliklerine göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir. Araştırma beş bölümden oluşmaktadır.

Giriş bölümünde bankacılık sektöründe bilgi teknolojilerinde çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına giriş yapılmış ve araştırmanın genel çerçevesi çizilmiştir. İkinci bölümde; iş tatmini kavramına yönelik literatür taraması yapılarak tanımı, önemi ve iş tatminini açıklamaya yönelik motivasyon yaklaşımları incelenmiş, iş tatmini etkileyen bireysel ve kurumsal faktörler incelenerek, iş tatminin sonuçları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde; örgütsel bağlılık kavramı incelenmiş ve örgütsel bağlılığın tanımı, önemi, örgütsel bağlılığı açıklamaya yönelik kuramlar ele alınmıştır. Bu bölümde ayrıca,

örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel ve kurumsal faktörler ile örgütsel bağlılığın sonuçları da yer almaktadır.

Dördüncü bölümde; araştırmanın amacı, yöntemi, araştırmanın hipotezleri, evren ve örneklem, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, araştırmanın kısıtlılıkları, varsayımları, verilerin toplanması ve analizleri yer almaktadır.

Beşinci bölümde; araştırma sonucunda elde edilen bulgular yer almakta ve sonuç ve öneriler bölümünde ise elde edilen bulgulara yönelik olarak sonuçlar ortaya konmuş ve araştırma bulgularına dayalı olarak öneriler geliştirilmiştir.



2. İŞ TATMİNİ

2.1 İŞ TATMİNİN TANIMI

Çalışma hayatı günlük hayatının önemli bir kısmını kapsamaktadır. Bireylerin hayatlarını devam ettirmek için profesyonel olarak belli meslek dallarında çalışmaları modern zamanlarda toplumsal ilişkilerin temelinde yer almaktadır. İnsanlar, çalışma hayatında etkileşimlerde bulunmakta ve hayatın odak noktasına yaptıkları işleri koymaktadır. Dolayısıyla bireyin işi ile ilgili tutumları hem bireysel hem de çalıştıkları işe yönelik olarak önemli sonuçları olan bir özellik taşımaktadır (Uludağ,2017, s.1).

Günümüzde bireylerin işleri ile ilgili önemli tutumlarından bir olan iş tatmini, bireyin işine yönelik olarak bilişsel, psikolojik ve sosyal açıdan yaklaşımını ele almaktadır. Çalışanların işleri ile ilgili olarak yaptıkları değerlendirme sonucunda içinde bulundukları psikolojik durumları iş tatminini oluşturmaktadır. İş tatminin oluşmasında hem psikolojik faktörler hem de bireyin düşüncelerini kapsayan rasyonel değerlendirmenin etkileşimi önemlidir (Froese ve Peltokorpi,2011, s. 50).

Sanayileşme sonrası dönemde bilgi ekonomisinin ortaya çıkması ile kurumların itici gücü insan kaynağının kalitesi ve verimliliğine odaklanmıştır. Çalışma psikolojisi ile ilgili olarak iş tatmini, çağdaş yaklaşımların temelinde bulunmakta ve çalışanların motivasyon, işine olana sadakati, sahip olduğu potansiyeli işine yansıtması ve çalışma ilişkilerini açıklayan kavramların başında yer almaktadır (Judge vd.,2017: 1-2).

Çalışanların işlerine yönelik tutumları olarak tanımlanan iş tatmini, bireyin işi ile ilgili olan tutumunu açıklamak için kullanılmaktadır. Bazı kaynaklarda iş doyumunu ya da iş memnuniyeti olarak açıklanan kavram, çalışanların işleri ile ilişkisinin temel sonucudur. İş tatmininde, bireyin o andaki duygu durumu ve davranışları hem bireysel algıları hem de etkileşim içinde olduğu faktörlerden etkilenmektedir. Çalışanların işlerine yönelik tutumlarının olumlu olması iş tatmin düzeylerinin yüksek, olumsuz olması ise iş tatmin düzeyi düşük olarak tanımlanabilir. Tutumun gözle görülen bir özelliğinin olmaması, iş tatminin bireyin davranışlarına yansıyan yönü ile ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 93).

İş tatmini bir memnuniyet ölçüsü olarak bireyin işine yönelik değerlendirmesi ile ortaya çıkmaktadır. Karmaşık ve çok boyutlu yapısı ile iş tatmini belirleyen unsurların etkileşiminden ortaya çıkan iş tatmini, işin sahip olduğu bütün özelliklerin bireyin psikolojik bir süreç sonunda algılamasına bağlı olarak oluşmakta ve bireyse bireye de farklılık gösterebilmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların değişen ihtiyaçları ve beklentileriyle zaman içinde de farklılaşabilen iş tatmini kapsamı bir bakış açısı ile çalışanın işinden memnuniyet durumudur (Çetin ve Basım,2011, s. 84).

İş tatmini haz ve doyunluk olarak açıklayan çalışmalarda, profesyonel olarak bireyin yaptığı işin oluşturduğu hoşnutluk durumu üç ana belirleyici tarafından oluşmaktadır. Bu özellikler aşağıda gösterilmektedir (Eğimli,2009, ss.36-37):

- Çalışanların işleri ile ilgili olarak oluşturdukları içsel tepkiler: Bu tepki ya da cevap ancak bireyin davranışlarının incelenmesi ya da iş tatmin ölçümlerinin yapılması ile anlaşılabilir.
- Çalışanların işinde ortaya koyduğu çaba ve enerji sonucunda elde ettiği kazanımların değerlendirilmesi ile ortaya çıkan duyguları: Bu duyguların oluşmasında bir sürecin geçmesi ve sonucun bireyin beklentileri ile karşılaştırılması gerekmektedir.
- İş tatmininin, bireyin tutumuna yönelik özellikleri ile açıklanabilir.

Çalışma psikolojisinin ana konularından biri olan iş tatmini, çalışanların öznel değerlendirmeleri ve bireysel bakış açısı ile ulaştıkları sonuçlardır. Çalışanların beklentilerinin farklılaşması aynı iş pozisyonunda çalışan bireylerin iş tatmin düzeylerinin de farklılaşmasına neden olabilir. İş tatminin tanımları incelendiğinde aşağıdaki özellikler dikkat çekmektedir (Barutçugil,2004, 389):

- Bireysel amaçların gerçekleştirmek isteyen çalışanların sürekli olarak yaptıkları değerlendirmede bir mücadelenin kazanımları olarak ortaya çıkmaktadır.
- Çalışanların hem bireysel farklılıkları hem de ihtiyaçlarının farklı olması iş tatmin düzeylerinin de farklılaşmasına neden olacaktır.
- Genellikle oluşan duygu ya da sezgi yoluyla ulaşılan sonucun değerlendirilmesi karmaşık bir yapıya sahiptir ve çalışanın davranışlarının gözlemlenmesi ile ortaya çıkarılabilir.

- Zaman faktörü bireyin gelişmesi ve değişmesine dolayısıyla kazanımları ile birlikte ihtiyaçlarının da farklılaşmasına neden olacağı için iş tatmin düzeyini farklılaştırabilmektedir.

Bazı yazarlar, iş tatminini, bireylerin çalışma hayatında iş arkadaşları ile ortak bir eser meydana getirmekten aldığı haz olarak tanımlamaktadır. Buna göre, iş tatmini, olumlu ve haz veren bir duygu olarak değerlendirilmekte ve en genel tanımı ile çalışanların yaptıkları iş hakkındaki hislerini açıklamak için kullanılmaktadır. İş tatmini düzeyinin düşük olması ise tam tersi bir durumu ifade eder. Çalışanların işini sevmemesi, kendini işinde mutsuz olarak değerlendirmesi ve ortaya koyduğu emeğe karşılık beklentilerinin gerçekleşmediğine ilişkin düşüncesi iş tatmin düzeyinin düşük olduğu anlamına gelmektedir (Özkalp vd., 2013, s.71).

İş tatmini, çalışanların işlerine yönelik psikolojik sözleşmesine dayalı olarak ihtiyaçlarının karşılanma düzeyini de vermektedir. İhtiyaçlarının karşılanmadığını belirleyen çalışanların işe yönelik negatif tutumları iş tatmin düzeyinin düşük olması, ihtiyaçlarının karşılanması halinde ise pozitif bir tutum olan iş tatmin düzeyinin yüksek olması durumu söz konusudur (Güney,2011, s.12).

Bireysel bir tutum olarak gösterilen iş tatmininin tanımını yapmak kolay olmasa da; değişen dinamiklere bağlı olarak bireylerin işlerinden memnuniyetlerine yönelik sonuçlar iş tatmininin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışmalarda genellikle “işe duyulan olumlu duygular” olarak bahsedilen iş tatmini pek çok disiplin tarafından incelenen bir konudur (Soni, Chawla ve Sengar,2017, s. 42).

İş tatmini düzeylerinin pek çok sonucu bulunmaktadır. Çalışma hayatında ihtiyaçlarının karşılanmadığını hisseden bireylerin işten ayrılmaya varan davranışlar sergilemesinin altında yatan kavram iş tatmin düzeyidir. Buna karşılık, iş tatmini olumlu olan çalışanların kendilerini işe adanmaları ve örgütsel amaçları bireysel amaçlarından üstün tutmaları da mümkündür. Görülüşü gibi iş tatmini genel olarak karşılaştırmaya dayanan bir denge halini ifade etmektedir. İş tatmini veya tatminsizliği, çalışanların görmeyi arzuladıkları durum ile mevcut durum arasındaki karşılaştırmaları ile ortaya çıkmaktadır (Yeşilyurt ve Koçak, 2014, s. 305).

2.2 İŞ TATMINİN ÖNEMİ

Bilgi ekonomisi ile birlikte çağdaş insan kaynakları anlayışının öne çıkması ile iş tatminine yönelik çalışmalar hız kazanmıştır. İşletmelerin birinci amacı artık bir maliyet unsuru olarak görülmeyen çalışanların potansiyellerini en iyi şekilde ortaya koyması için teşvik etmek ve ihtiyaçlarına yönelik çalışmalarda bulunmaktır. İş tatmini, çalışanın kişisel bir değerlendirmesinin sonucu olsa da, aynı işte çalışanların etkileşime geçtikleri faktörlerin benzerlik taşıması yöneticilerin çalışanların bilişsel ve duygusal durumlarına yardımcı olma sorumluluğunu örgütsel verimliliğin anahtarı olarak görmelerini sağlamıştır (İşcan ve Timuroğlu,2007, s. 125).

Günümüzde sürdürülebilir bir rekabetin oluşturulabilmesi için çalışanların kendilerini mutlu hissetmeleri ve performanslarını gerçek anlamı ile göstermeleri gerekmektedir. İş tatmini duygusal bir doyum olarak ilk olarak bireysel bir etki oluşturmaktadır. Ancak bütün organizasyon incelendiğinde çalışanların tek tek iş tatmin düzeylerinin toplam performans ve verimlilik üzerindeki etkisinin önemi anlaşılabacaktır. İşinde mutsuz olan bir kişinin öncelikle fiziksel tepkiler vermesi bireysel bir sonuç olarak algılansa da toplamda örgüt açısından olumsuz durumlara neden olacaktır (Izgar,2008, s.133).

Çalışanın işine yönelik psikolojik sözleşmesinde iş tatmini destekleyici bir etki oluşturmaktadır. İşletmenin amaçlarına ulaşması için çalışanların motivasyonlarının yüksek olması gerekmektedir. Yaptığı iş ile gurur duyan, heyecanı yüksek çalışanların yönlendirilmesi ve yönetilmesi oldukça kolaydır. Bu çalışanların, öncelikli olarak kurumsal amaçları özdeşleştirmeleri beklenmektedir. İş tatmin düzeyinin düşük olması halinde ise motivasyon eksikliği hatalara, isteksizliğe ve verimsizliğe dönüşecek sorunlara neden olacaktır (Sökmen ve Ekmekcioğlu,2013, s. 91).

Görülüşü gibi iş tatmini ile bireyin istenilen performansı sergilemesi arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Emeği karşılığında bireysel ihtiyaçlarının karşılandığı sonucuna ulaşan çalışanların olumlu tutum sergilemesi kaçınılmazdır. Bu neden sonuç ilişkisinde iş tatmini yüksek çalışanlar yönetim ve organizasyonun ana amaçlarından biridir. Bütün yöneticiler çalışanların mutlu ve yüksek performansa sahip olmasını istemektedir. Bu karşılıklı ilişkide iş tatmini performansı, performans da iş tatminini etkilemektedir (Crossman ve Bassem,2003, s.369).

Çalışma psikolojisinde son yıllarda öne çıkan anlayışa göre mutlu çalışanların kendilerini gerçekleştirme isteklerinin verimlilik artışına neden olması, işletmelerin temel amaçları arasında sayılmaktadır. İş tatmin düzeyi, bir işletmenin örgütsel kültürünün gücü ve kalitesi ile ilgilidir. Kurumsal yapısı güçlü, çalışanların istek ve beklentilerine önem veren işletmeler bu kaliteye ulaşmak için önemli bir çaba sarf etmektedir (Barlı,2008, s. 344).

İş tatminine yönelik araştırmalar, toplam verimlilik ve toplam kalite açısından her bir çalışanın beklentilerinin ne olduğu ve bu beklentilerin nasıl karşılanabileceğini incelemektedir. Bireysel açıdan ilk olatak psikolojik sağlık sonrasında ise fiziksel sağlığı etkileyen iş tatmini, örgütsel açıdan ise örgütün çalışma şartları, ödüllendirme sistemi, örgüt kültürüne yönelik bilgilerde vermektedir. Çalışma hayatında insanların zevk aldıkları bir işte çalışması, verimliliğin ve etkinliğin ilk unsuru olarak değerlendirilmektedir (Budak,2006, s. 9).

İç müşteriler olarak çalışanların mutluluğu, örgütsel düzeyde uyum ve çalışma barışının da bir unsurudur. İş memnuniyetinin yansıması ise müşterilerine iyi davranan ve işini iyi yapan çalışanların var olmasıdır. Bu unsurlar öncelikle verimlilik ve performans ile ilgili olsalar da esas önemli nokta; örgütsel düzeyde belirlenmiş amaçlara ulaşılması, rekabet gücünün sağlanması ve işletmenin başarıya ulaşmasıdır. Çalışanların ne düzeyde memnun olduğu ile bu amaçlar arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır (Erogluer,2011, s. 124).

İş tatmini, günün büyük bir zaman dilimini işyerinde geçiren insanların yaşam tatmini ile de ilgilidir. İnsanların bireysel sağlıkları açısından önemli bir unsur olan yapılan işten keyif alınması ve memnun olunması bireyin davranışlarına da yansımaktadır. Çalışan yaşamında sürekli stres ve tükenmişlik yaşayan bireyin sosyal ilişkilerinin de etkilenmesi işyerinde çalışma barışının korunmasını zorlaştırmaktadır. Çalışma arkadaşlarını olumsuz etkileyen ve çatışmacı davranışlar gösteren bireyler, örgütsel düzeyde işbirliği ve uyumu da olumsuz etkilemekte ve iş kazası dahil olmak üzere verimlilik kaybına neden olabilmektedir (Ölçüm,2004, ss. 70-71).

İşe yönelik tutumu bireyin kariyerine yönelik bakış açısını da etkilemektedir. Çalışanların farklı boyutlarda geliştirdiği tutumlar, işini sevmesine ya da olumsuz bir duyguya sahip olmasına neden olurken, bu yönü dolayısıyla iş tatmini kavramı, hem araştırmacıların

hem de işletmelerin önem verdiği konuların başında gelmektedir (Özpehlivan, 2018, s. 45).

2.3 İŞ TATMİNİNİ AÇIKLAMAYA YÖNELİK MOTİVASYON YAKLAŞIMLARI

2.3.1 Kapsam Yaklaşımları

Kapsam kuramları, insanların ihtiyaçlarının davranışlarını yönlendirdiği ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak davranışlarının nasıl oluştuğunu inceleyen kuramlardır. Bu kuramların genel özelliği davranışların nedenlerine ilişkin açıklanmalarına yoğunlaşmasıdır. Bu kuramlarda, bireylerin motive oldukları faktörlerin belirlenmesi halinde davranışlarının da belirlenebileceği ifade edilmektedir (Küçüközkan,2015, s. 101).

Kapsam kuramları bireylerin motivasyonunu sağlayan etkenlerin ve düzeylerinin nasıl etkilendiğini incelemektedir. İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçmesi ve tatmin duygusunu nasıl yaşadıklarının anlaşılması için onları neyin motive edildiğinin incelenmesi gerektiği açıklanmaktadır. Böylece davranışlarının nasıl yönlendirileceği de anlaşılabilir (Süral Özer ve Topaloğlu,2008, s.1).

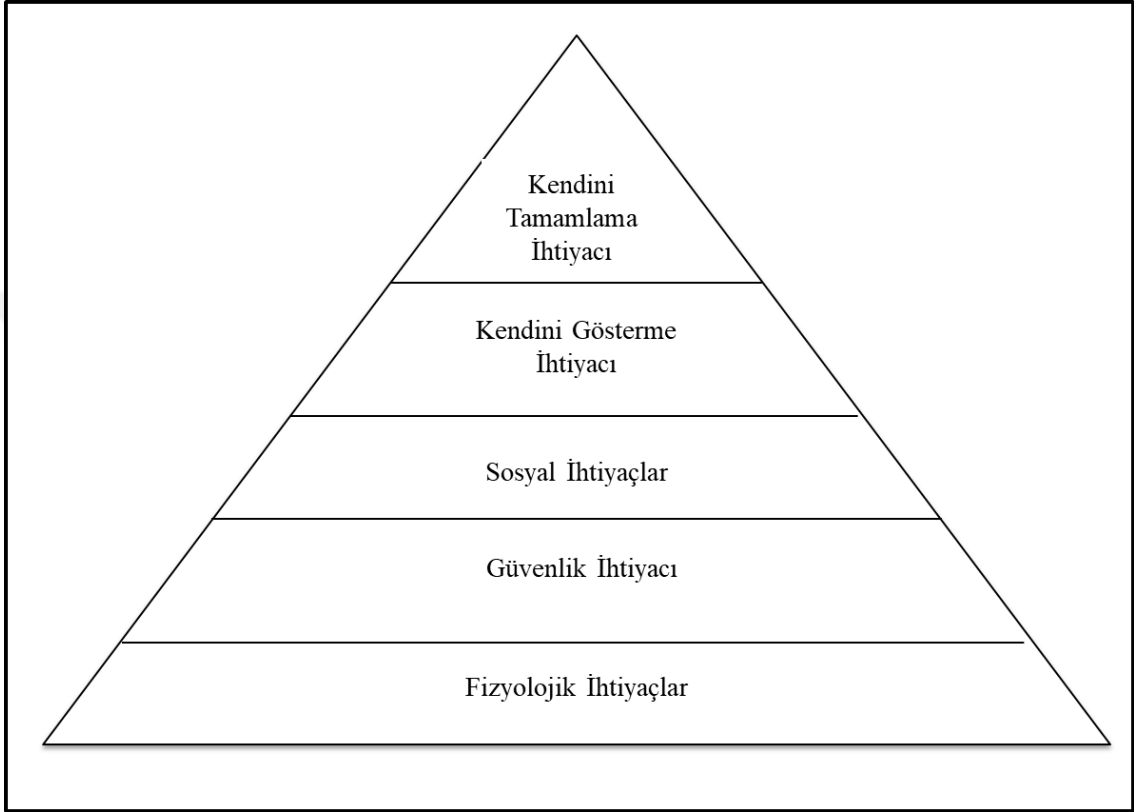
2.3.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı

İnsanların motivasyonunu açıklayan kuramların en bilineni olan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ya da piramidi, bireyin ihtiyaçlarını karşılamak için kendisine belirlediği hedeflerin hayatlarını yönlendirmesi üzerine kuruludur. Buna göre, insanların sürekli olarak değişen ihtiyaçlarının karşılanması ve sürecin tekrar edilmesi gerekmektedir. İnsanların ihtiyaçları ise belli özellikleri olan basamaklar şeklinde hiyerarşik bir düzen için oluşmaktadır. Bireyin motivasyonu kademelendirilmiş bu ihtiyaçların bir sıra içinde karşılanmasına bağlıdır. Dolayısıyla bir alt kademedeki ihtiyaçlar karşılanmadan bir üst kademeye geçilemeyecek ve tatmin sağlanamayacaktır (Kula ve Çakar,2015, s.194).

İnsanların davranışlarına yön veren ihtiyaçlarının belirlenmesi halinde davranışlarının da anlaşılması kolaylaşacaktır. Hangi ihtiyaçların insanın nasıl harekete geçirdiği ve yönlendirdiği ise bir sıra içinde aşağıdan yukarıya doğru ilerlemekte ve bir alt

kademedeki ihtiyaçların karşılanması halinde bireyin o ihtiyaçlarına yönelik doyum sağlamış olması nedeniyle motivasyon sağlayamayacaktır. Aşağıdaki şekil 2.1’de Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi gösterilmektedir.

şekil 2.1. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi



Kaynak: Kula, S. ve akar, B. (2015). Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında toplumda bireylerin güvenlik algısı ve yaşam doyumunu arasındaki ilişki. *Bartın Üniversitesi İİ BF Dergisi*, 6 (12), s. 196.

şekil 2.1’e göre, insan ihtiyaçları fizyolojik ihtiyaçlardan başlamak üzere güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme ihtiyacı ve kendini tamamlama ihtiyacı olarak 5 basamaklı ve hiyerarşik sistem içinde belirlenmektedir (Kula ve akar,2015, s.196). İhtiyaçlar hiyerarşisini oluşturan ihtiyaç grupları aşağıda gösterilmektedir (Eren, 2017: 504):

- *Fizyolojik İhtiyaçlar:* İnsanların hayatlarını sürdürebilmek ve varlıklarının korumak için fiziksel ihtiyaçlarının karşılanmasıdır.
- *Güvenlik İhtiyaçları:* İnsanların kendisini fiziksel ve psikolojik açıdan güvende hissedebilmesi için karşılanması gereken ihtiyaçlarıdır.

- *Sosyal İhtiyaçlar:* İnsanların toplumsal ilişkileri nedeniyle diğer insanlar ile iletişim kurma ve sevgi ihtiyaçlarıdır.
- *Kendini Gösterme İhtiyaçları:* Diğer insanlar tarafından değerli olarak kabul görme ve sosyal statü açısından yer dinerek saygı görme ihtiyaçları
- *Kendini Tamamlama ya da Gerçekleştirme İhtiyacı:* Bireyin sahip olduğu yeteneklerini ve potansiyeli tamamlaması, isteklerine ulaşması ve sürekli gelişme ihtiyacıdır

İnsanlar beslenme vb. fiziksel dürtülerini giderince güvenlik ihtiyacı olarak barınma ve tehlikelere karşı korunma ihtiyaçları devreye girmektedir. İlk iki basamağı oluşturan bu ihtiyaç grupları, bireylerin hayatlarına ilişkin ihtiyaçlarıdır. Bu iki ihtiyaç grubundan sonra bireylerin toplumsal etkileşime bağlı olarak sevilme ve sevmeye ihtiyaçları devreye girmektedir. Bu ilişkilerin bir sonucu olarak saygı ve kabul görme ihtiyaçları dördüncü kademe ihtiyaçları olarak gösterilebilir. İnsanların son gruptaki ihtiyaçları ise yararlı olduğunu hissetme, kendini gerçekleştirme ve bireyin olmak istediği yerde olmasına yönelik ihtiyaçlardır (Oksay,2005, s.22).

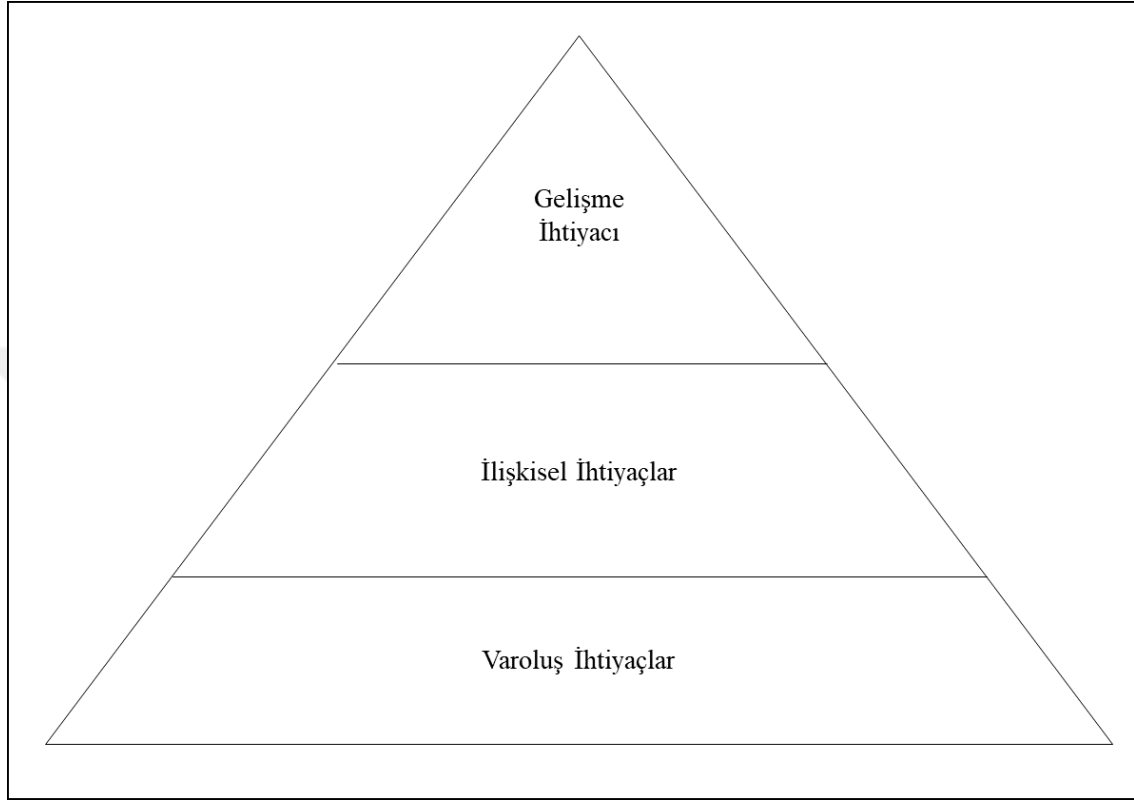
Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi en bilinen kapsam kuramı olmasına karşılık eleştirilere açıktır. Bireylerin ihtiyaçlarının değişebileceği ya da aynı anda oluşabileceğine yönelik bu ihtiyaçlar bireysel farklılıkları dikkate almayan ve teorik bir çerçeveden konunun ele alınmasına neden olmuştur (Uğur,2008, s.9). İhtiyaçlar hiyerarşisi, teorik olarak günümüzde hala geçerliliğini korusa da teknolojik gelişmeler ve insan hayatındaki gelişmelere bağlı olarak modelin geliştirilmesi ve eklemeler yapılabilmesi gündeme gelmiştir (Yağbasan ve Şener,2019, s.139).

2.3.1.2 Alderfer'in varoluş – ilişki kurma – gelişme (erg) yaklaşımı

VİG kuramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının geliştirilmesi ve eksiklik olarak değerlendirilen alanlarının yeniden düzenlenmesi ile oluşturulmuştur. Kurama göre, insanların üç boyutlu olarak tanımlanan ihtiyaçları karşılandığında bir sonraki ihtiyaçların ortaya çıkacağı, ancak bir üst basamaktaki ihtiyaçların karşılanmaması halinde ise daha somut olan alt basamaktaki ihtiyaçların karşılanmasına önem verilmektedir. Alderfer, insanların ihtiyaçlarının aynı anda ortaya çıkabileceğini de belirtmiştir (Süral Özer ve

Topaloğlu,2008, s.2). Aşağıdaki Şekil 2.2’de Alderfer’in kuramı gösterilmektedir (Tekin ve Görgülü,2018, s.1561).

Şekil 2.2. Alderfer’in ihtiyaçlar hiyerarşisi



Kaynak: Tekin, G. ve Görgülü, B., (2018). Clayton Alderfer'in Erg Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini. *Social Sciences Studies Journal*, 4, 17, s.1561.

Şekil 2.2’ye göre üç farklı kademede olan insan ihtiyaçları varoluş ihtiyaçları, ilişkisel ihtiyaçlar ve gelişme ihtiyaçları olarak kademelendirilmiştir.

Alderfer, Maslow’un kuramına yaptığı katkı ile beş farklı kademede incelenen insan ihtiyaçlarını üç kademeleri olarak ele almıştır. Bu ihtiyaç grupları aşağıda gösterilmektedir (Murat,2017, ss.287-288):

- *Varolma (Existence) İhtiyacı:* İnsanların hayatlarını devam ettirebilmek ve var olabilmek için fiziksel ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir. Bu ihtiyaçlar, temel olarak açlık, susuzluk, barınma ve tehlikelerden korunma olarak gösterilebilir. Çalışma yaşamında bu ihtiyaçların karşılanması birincil öncelik olarak değerlendirilmektedir.

- *Aidiyet-İlişki Kurma (Relatedness) İhtiyacı:* Sosyal bir sistemde yaşayan insanların diğer insanlarla iletişim kurması ve etkileşime girme ihtiyaçları, bir gruba ait olma ve ilişki kurma ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır. Çalışma hayatında bireylerin işyerinde kabul görme, iş arkadaşları ile iletişim ve takdir edilmelerine yönelik ihtiyaçları bulunmaktadır.
- *Gelişme (Growth) İhtiyacı:* Bireyin sahip olduğu özelliklere uygun olarak sürekli gelişme ve potansiyelini gösterme ihtiyacıdır. Çalışma yaşamında bireylerin üretici güçlerini harekete geçirmeleri, yeteneklerini kullanarak kendini gerçekleştirme ihtiyacı bu gruptadır.

Alderfer'in geri çekilme olarak tanımladığı durum, bireylerin hiyerarşik olarak bir üst kademedeki ihtiyaçlarının karşılanmaması halinde oluşan başarısızlık bir alt kademedeki ihtiyaçların tetiklenmesine neden olmaktadır. Bu anlamda bireyler, hiyerarşik ihtiyaç kademelerinde hareket edebilmektedir (Eren,2017, s.511).

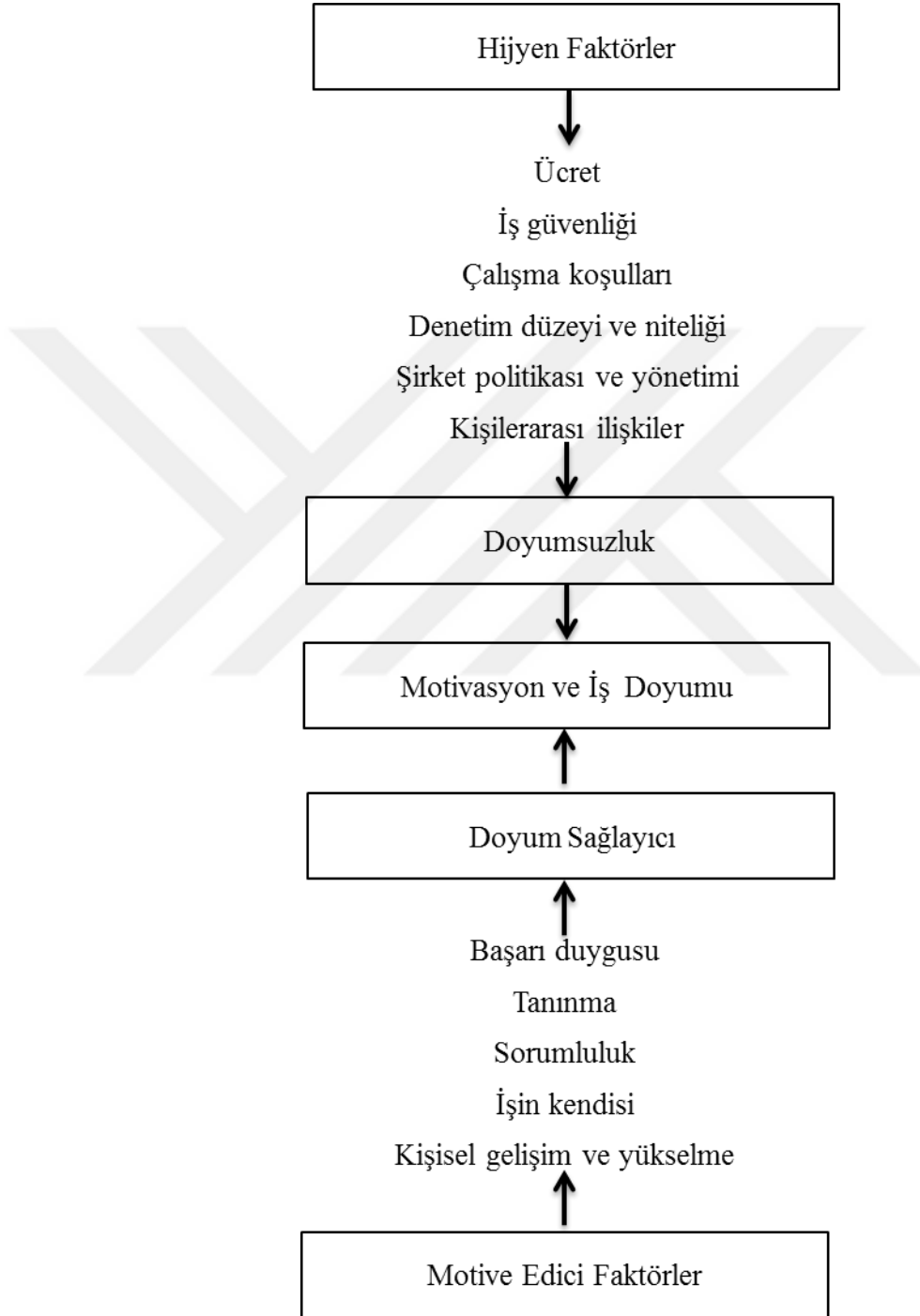
2.3.1.3 Herzberg'in çift etmen yaklaşımı

Temelinde ihtiyaçlar hiyerarşisi olan yaklaşımda, ikili bir ihtiyaç dizisi ayrımına gidilmiştir. Herzberg tarafından, çalışanlara yönelik yapılan araştırmada, işleri ile ilgili olarak kendilerini “iyi” ve “kötü” hissettikleri anların tespit edilmesine çalışılmıştır. Kritik olay analizi yöntemi ile yapılan araştırmada, çalışanların iş tatmini yaşadıkları faktörlerin içsel faktörler olduğu, iş tatminsizliği yaşadıkları faktörlerin ise dış faktörler olduğu belirlenmiştir. Buna göre, çalışanlar, takdir edilmek, başarılı olmak ve sorumluluk almak gibi faktörler ile motivasyon ve tatmin yaşarken, ücret düşüklüğü, iş güvencesinin olmaması, çalışma koşulları gibi faktörlerden ise olumsuz etkilenmektedir (Murat,2017, s.284).

Herzberg araştırmasında ulaştığı sonuç olarak çift faktörlü bir motivasyon ve iş tatmini kuramına ulaşmıştır. Bu kuramın en önemli özelliği, çalışanlara yönelik yapılan araştırmanın analiz edilmesi ile insanların işinde mutlu olduğu faktörler ile kendilerini iyi hissetmedikleri faktörlerin birbirinden ayrılmaları ve bu iki faktör grubunun arasındaki ilişkinin karmaşık etkileşimidir (Şimşek, Akgemci ve Çelik,2014, s.153). Bu kurama göre, çift faktör ya da çift etmenler iş tatminini ikili bir ayrıma göre incelenmesidir. Bu faktörlerden birincisi koruyucu (hygiene) faktörler diğerine ise motive edici ya da

güdüleyici faktörler isimlendirilmektedir. Bu faktörler aşağıdaki Şekil 2.3’de gösterilmektedir (Akçadağ ve Özdemir, 2005, s.171).

Şekil 2.3. Herzberg’in çift faktör kuramı



Kaynak: Mullins, L. J (2002). Management and Organizational Behaviour, Prentice Hall, Sp.23 Akt: Süral Özer, P. ve Topaloğlu, T. (2008). Motivasyonda Kapsam Kuramları, Ed. Serinkan, C. Liderlik ve Motivasyon, Ankara: Nobel Yayın., s. 12.

Şekil 2.3'e göre; hijyen faktörleri, çalışanları olumsuz etkilemekte ve işten ayrılmalara ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Çalışma hayatında bireyleri mutlu eden ve motivasyonlarını sağlayan faktörlerin ise hijyen faktörlerinden ayrılması gerekmektedir. Buna göre, belirli faktörlerin varlığı iş tatminine katkı sağlarken, yokluğu durumunda nötr bir durum oluşmakta ve iş tatminsizliğine yol açmamaktadır. Ancak bu hijyen faktörlerinin olması durumunda ise teşvik edici ya da bir başka ifade ile iş tatmini sağlayıcı faktörlerin bulunması gerekmekte ve çalışanlar sadece hijyen faktörlerinin olumlu olması halinde iş tatmini sağlayamamaktadır (Eren,2017, s. 513).

Hijyen faktörleri işin içeriği ile ilgili olmayan çevresel veya dışsal faktörler olarak tanımlanmaktadır. Bu faktörler, işletmenin yönetim politikası, işin koşulları, ücret, sosyal haklar, iş güvencesi gibi işletme içindeki faktörlerdir. Motive edici faktörler ise içsel faktörler olarak çalışanların işlerini nasıl yaptıklarına ilişkin başarı, tanınma, sorumluluk alma, gelişme ve ilerlemeye ilişkindir. Bu faktör gruplarının etkileşimi iş tatminini oluşturmaktadır. Hijyen faktörleri olmadığında, motive edici faktörler olsa dahi iş tatminsizliği yaşanmaktadır. Ancak hijyen faktörlerinin olumlu olarak değerlendirilmesine karşılık çalışanların duygusal olarak kendilerini iyi hissetmeleri için motive edici faktörlerin bulunması zorunluluktur (Can vd.,2015, s. 112).

2.3.1.4 McClelland'ın başarı motivasyonu yaklaşımı

Üç ihtiyaç yaklaşımı olarak da tanımlanan başarı motivasyonu yaklaşımı çalışanların belli ihtiyaç gruplarını gerçekleştirmek için belli davranışlara yönleneceğini belirletmektedir. Bu ihtiyaçlar aşağıda gösterilmektedir (Özkalp ve Kırrel, 2011, ss. 287-288):

- *Başarma İhtiyacı:* Çalışanların kendilerini başarıya ulaşmada mecbur hissetmeleri kişisel performanslarını arttırmaktadır. Başarma ihtiyacı yüksek olan bireylerin, soruların çözümü ve sorumluluk almaya yönelik davranışlar geliştirdiği, zor amaçları hedeflediği ve kişisel gelişimlerine önem verdikleri bilinmektedir.
- *Güç İhtiyacı:* Güç ihtiyacı olan çalışanların, diğer insanları etkileme ve yönlendirmeye ilişkin özel bir çabaları bulunmaktadır. Bu çalışanların, işyerinde statü kullanarak başarıya ulaşmaktan zevk alan ve başkalarını etkilemeyi seven insanlar olduğu görülmektedir.

- *İlişki Kurma İhtiyacı*: Sosyal ilişkilere önem veren ve başkaları tarafından kabul edilmeyi amaçlayan bu çalışanlar, sosyal bir grubun üyesi olmak ve işbirliği içinde çalışmayı tercih etmektedir. Bu ihtiyacı olan çalışanların rekabeti sevmediği ve etkileşim içinde uyuma yönelik davranışları benimsediği bilinmektedir.

Çalışma hayatında ihtiyaçların üç başlık altında değerlendirilmesi, çalışanları motive eden ihtiyaçların bilinmesi ve buna göre önlem alınması açısından önemli yararlar sağlamaktadır. Başarma, güç ve ilişki kurma ihtiyacını karşılamaya yönelik olarak çalışanların davranışları farklılaşmakta ve çalışma yaşamında amaçları da buna uygun olarak değişmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik,2014).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki üst düzey ihtiyaçlar benzeyen başarma ihtiyacı, çalışanların iş hayatından kendilerini kabul ettirebilmek için arzu ettikleri amaçlara göre davranışlarının farklılaştığını ifade etmektedir. Yüksek bir başarı ihtiyacı olan çalışanların motive edilmesi daha kolaydır ve amaçlara yönlendirilmesi önemlidir. Güç ihtiyacı olan çalışanların yöneticilik vasıflarının gelişmiş olması ve diğer çalışanları etkilediği görülmektedir. İlişki kurma ihtiyacı ise daha çok ekip çalışmasına inanan ve bir grubun üyesi olmayı amaçlayanlar açısından motivasyon kaynağıdır (Keser,2006, s. 31)

2.3.2 Süreç Yaklaşımları

Süreç yaklaşımları, bireylerin güdülenmelerine ilişkin olarak sahip oldukları ihtiyaçlar, amaçlar ve buna uygun olarak geliştirdikleri değerler, beklentileri ve motivasyon sürecini algılamalarına yönelik olarak motivasyon sürecinin etkileşimini açıklamaktadır. Bu yaklaşımlara göre, insanların ihtiyaçları motivasyon sürecinin sadece bir faktörünü oluşturmakta, insanların motive olabilmeleri ise bütün sayılan faktörlerin etkileşimi ile sağlanmaktadır (Koçel,2005, s. 644).

2.3.2.1 Eşitlik yaklaşımı

Eşitlik kuramı genel olarak basit bir denge kuramına dayanmaktadır. Bu kurama göre, aynı işletmede çalışanların kendilerini diğer iş arkadaşları ile karşılaştırması ve ortaya çıkan sonuçları değerlendirmesi motivasyonunu etkilemektedir. Bu kıyaslamada, çalışan ortaya konan çaba ve ödül dağıtımında bir eşitlik olduğu inancı taşıyorsa iş tatmin düzeyi

olumlu olarak etkilenmekte, eşitsizlik olması durumunda ise iş tatmin düzeyi azalmaktadır (Güney,2011, s. 35).

Çalışanların eşitsizlik olarak değerlendirdiği durumlar iki farklı sonuç oluşturmaktadır. Bu sonuçların amacı ise denge durumunun sağlanması için eşitliğin her iki tarafındaki kavramlara ilişkin uyumun oluşmasıdır. Bu amaçla, çalışanlar emeklerinin karşılığını alamadıklarını hissettiklerinde ücret artışı, yükselme ya da sosyal haklar vb. taleplerde bulunabilmekte ya da ortaya koydukları performansı azaltarak kazanımları ile çabaları artasında bir eşitlik sağlama anlayışına sahip olabilmektedir (Özkalp,2003, s.180).

Eşitlik kuramı, insanların sosyal etkileşimlerini kıyaslaması ve ekonomik sonuçları değerlendirmesi ile ortaya çıkmaktadır. Çalışanların kendisi ile aynı iş pozisyonunda olan diğer çalışanların kazanımları kendi kazanımlarını karşılaştırdığında girdi ve çıktı olarak tanımlanan emek ve kazanımlar arasında bir benzerlik ya da denge olması gerektiğine inanmaktadır. Ortaya çıkan sonuçların bireyi tatmin etmemesi halinde dengenin bozulması iş tatmin düzeyinde azalışlar olarak kendisini göstermektedir. Ücret ve diğer maddi ödüller ve faaliyetler sonucunda kazanılan sosyal statü karşılaştırıldığında emek ile eşit bir değere sahip olmak zorundadır (Sevinç,2015, s. 950).

Eşitlik kuramı, çalışanların davranışlarını nasıl yapılandırdıklarına yönelik önemli bilgiler sunmaktadır. Buna göre emekleri karşılığında kazanımlarının diğer çalışanlardan daha fazla olduğunu hisseden çalışanların utanma ve suçluluk hissi içinde olabilmeleri mümkündür. Eğer kazanımların daha az olduğuna ilişkin bir tutum geliştirilirse o zaman da haksızlığa uğrama düşüncesi ağır basmaktadır. Bu nedenle, çalışanların tepkileri farklılaşabilmektedir. Ancak maddi ödüllerin dağıtımının rahatça karşılaştırılabilmesine karşılık diğer ödüller ve içsel faktörlerin karşılaştırması genellikle subjektif bir özellik taşıyabilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik,2014).

2.3.2.2 Sonuçsal şartlandırma yaklaşımı

Sonuçsal şartlandırma kuramı, insanların belli davranışlarının sonucunda belli kazanımlar elde edebileceklerine yönelik koşullanmalarını ifade etmektedir. İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak için belli davranışlar göstermesi, bilgi birikimi ve deneyimlerinden etkilenmekte ve motivasyonlarına ilişkin bir süreci oluşturmaktadır. Sonuçsal

şartlandırmaya ilişkin olarak çalışanların bazı davranışları olumlu olarak kabul edilirken bazı davranışları ise işletme tarafından kabul edilmemektedir. Bu davranışların benimsenmesinde önemli bir motivasyon atacı olarak kullanılan pekiştirme maddi ve manevi ödüllendirme ile yapılabilmektedir (Önen ve Kanayran,2016).

Şartlandırma, çalışanların davranışlarında sürekliliği sağlamak adına olumlu ya da olumsuz pekiştirme ile motivasyonun sağlanmasıdır. Şartlandırma en basit şekil ile, insan davranışlarının çevresel etkilere bağlı oluşunu ve onların davranışlarının devamlılığının sağlanması için pekiştirilmesi gerektiğidir. Pekiştirmede elde edilen sonuçlar istenilen düzeyde olduğunda davranışların tekrarlanma sıklığı artacaktır (Özkalp ve Kirel, 2011, s.299).

2.3.2.3 Amaç yaklaşımı

Locke ve Latham tarafından geliştirilen amaç yaklaşımı bireylerin benimsediği amaçların özelliklerinin motivasyon düzeylerini etkilediği prensibine dayanmaktadır. Çalışma hayatından uzun vadeli ve zor bir amacı benimseyen çalışanları karşılarına çıkan sorunları çözmede ve performanslarını göstermede daha başarılı olması motivasyonlarını olumlu düzeyde etkilemektedir. Daha kolay hedefleri benimseyen çalışanların ise amacın erişilebilir olması nedeniyle sağladığı iş tatmin düzeyi daha düşüktür (Koçel,2005, s. 525).

Çalışma yaşamında bireysel amaçlar, çalışanların çabalarının düzeyini de belirlemektedir. Buna göre, çaba ve enerjisi ile ulaşmaya çalışılan amacın zorluk düzeyi ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmalar, bireylerin kişisel amaçlarının kolay olması durumunda daha az performans göstermesi nedeniyle hem motivasyonu hem de iş tatmin düzeyi azalmaktadır. Bireylerin bireysel amaçları davranışlarını düzenleyecek ve bu davranışlarının gerçekleşmesi de iş tatmin düzeylerini önemli ölçüde etkileyecektir (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 289).

Amaç kuramında bireylerin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik davranışları ve tepkiler, kişilerin amaçlarına uygun algılayış geliştirmeleri nedeniyle motivasyon sürecini de etkilemektedir. Amaçların güdülemedeki rolü, açık ve net olarak belirlenmeleri, zorluk düzeyi ile ölçülmektedir. Kolay başarılamayacak bir idealin ya da amacın olması bireyin

davranışlarının daha anlamlı olmasına ve bireysel hırs ve azme bağlı olduğundan yüksek başarılar çalışanların iş tatmin düzeylerinin olumlu etkilenmesini sağlamaktadır (Eren,2017, s. 530).

2.3.2.4 Vroom'un beklenti yaklaşımı

Vroom tarafından ortaya atılan beklenti kuramı, insan davranışlarının bireyin amaç ve seçimleriyle, bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaktadır. Çalışma hayatında bireylerin gerçekleştireceği amaçları belirlemesi belli bir rasyonel değerlendirmeye dayanmaktadır. Bir başka ifade ile çalışanlar davranışlarında akılcı seçimler yaparak amaçlarına ulaşma olasılığını arttıracaklarını düşündüğü davranışa yönelten üç ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkiler aşağıda gösterilmiştir (Can vd.,2015, s. 114):

- Çaba ve performans ilişkisi: Çalışanların çabalarının artması performanslarının daha olumlu olmasını sağlamaktadır.
- Performans ve ödül ilişkisi: Çalışanları performanslarını ödüllere ulaşmak için sürdürmektedir.
- Ödül ve bireysel amaç ilişkisi: Ödül, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etme düzeyidir. Ödülün değerinin yüksek olması iş tatmini arttırmaktadır.

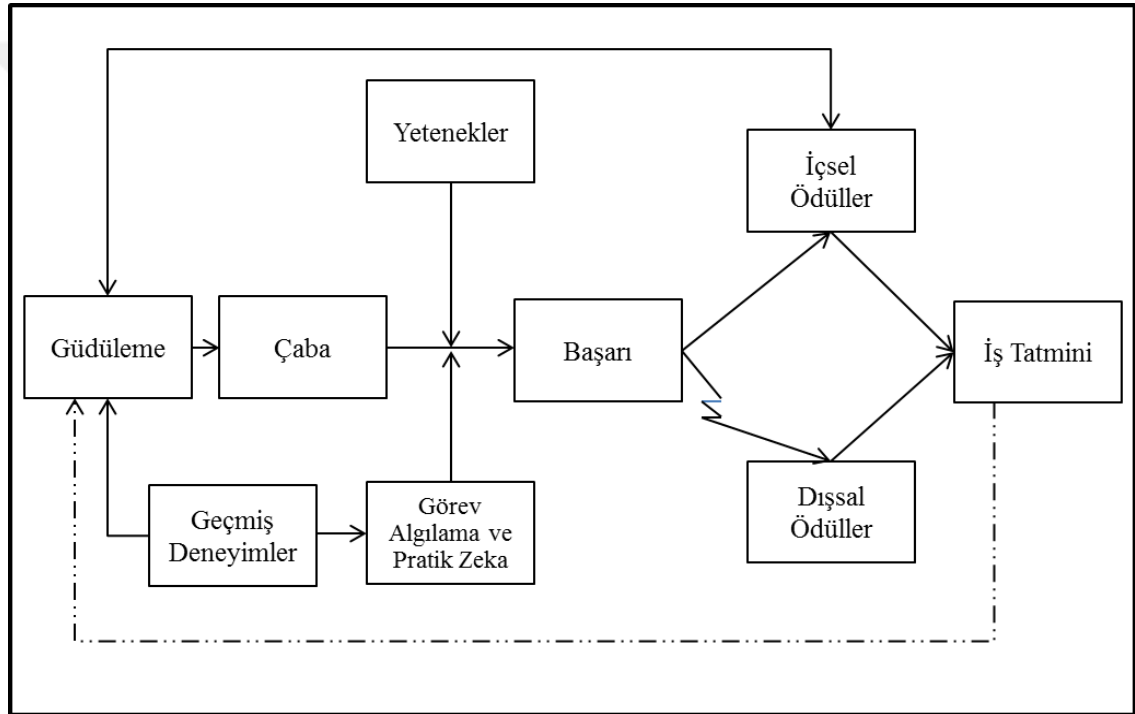
Vroom'un beklenti yaklaşımında üç temel kavram bulunmaktadır. Bu kavramlar aşağıda açıklanmaktadır (Murat,2017, s. 292):

- *Valens*: Bu kavram çalışanların çabaları sonucunda ulaşacakları ödüle ilişkin değer algılamalarını ifade etmektedir. Ödül değeri çalışandan çalışana farklılıklar gösterebilmektedir.
- *Bekleyiş*: Çalışanların çabaları sonucunda ödüle ulaşma ihtimalini ifade etmektedir. Çalışanların faaliyetleri belli bir ödüle ulaşma amacı taşımakta ve bekleyiş de çalışarak bu ödüle ulaşabileceğine ilişkin inancını temsil etmektedir.
- *Araçsallık*: Araçsallık, çalışanların gayretleri ile oluşan performansın ödüllendirilmesine yöneliktir. Böylece çalışanların performanslarının artacağı

varsayımı üzerinde durulur ve sonuca ulaşılır. Bekleyiş kuramında sonucun ikili bir anlamı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi ödülün nihai anlamı ve bu ödüle ilişkin bireyin içselleştirdiği anlamdır. Çalışanların ücrete ulaşmak için çalışmaları ihtiyaçlarının karşılanması anlamına gelmekte ancak içsel olarak sosyal statü ve başarının gerçekleştirilmesi için araç olarak kullanılmaktadır.

Aşağıdaki Şekil 2.4’de Vroom’un bekleyiş kuramı şema olarak gösterilmiştir (Eren,2017, s. 538).

Şekil 2.4. Wroom’un beklenti yaklaşımı



Kaynak: Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul, Beta Basım, s.538.

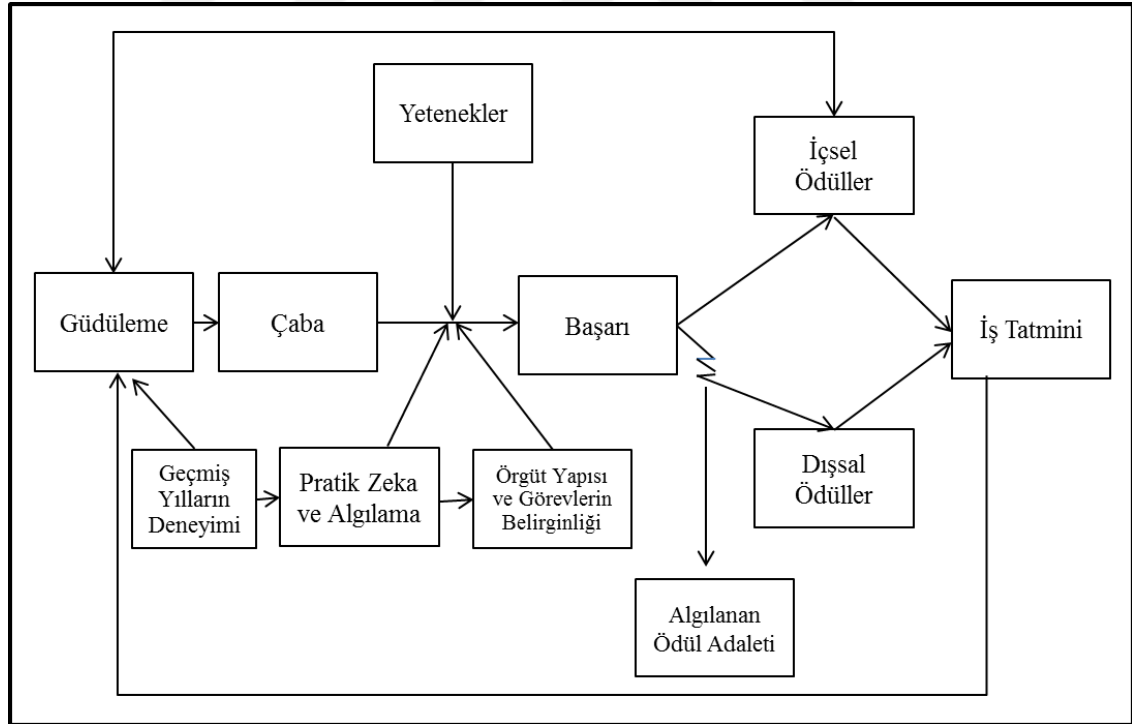
Şekil 2.4'e göre, çalışanların görevlerini iyi yapabilmek için çabalarının başarı olarak değerlendirilmesi performansına bağlıdır. Motivasyon sürecinde çaba, geçmiş yıllardaki deneyim, bireyin yetenekleri ve görevi algılaması ile zekasının etkisi altındadır. Başarının algılanmasındaki hata olabilir. Buna göre başarılı bir performans olsa dahi çalışanın elde ettiği ödüller beklentisinin altında ise iş tatmini azalacaktır. Motivasyon sürecinde çalışanın görevini iyi yaptığına yönelik inancını temsil eden içsel ödüller doğrudan iş tatmini etkilerken, dışsal ödüller zikzaklı bir yapı göstermektedir. Dışsal ödüller, adaletli bir performans değerlendirilmesi ve dağıtım sistemi olmadığında çalışana ulaşmayabilir.

Çalışanların süreci değerlendirmesi ile oluşan iş tatmini bir süreç olarak motivasyonunu etkilemektedir (Eren, 2017, s. 538).

2.3.2.5 Porter ve Lawler'in beklenti yaklaşımı

Bu yaklaşım, ödülün çalışan açısından arz ettiği değer ve gerçekleşme olasılığının motivasyonunu nasıl etkilediğini incelemektedir. Ödüllendirmenin çalışan açısından önemli olabilmesi için ortaya konulan çaba ve katkılar ile birlikte bireysel bilgi ve becerilere karşılık olarak işin başarılı bir şekilde tamamlanması gerekmektedir. Beklenti yaklaşımında ödül ücret olabileceği gibi maddi olmayan ödüller ve terfi de olabilmektedir. Bu anlamda yaklaşım bireyin beklentisi ile oluşturduğu ödüle ulaşmasının içsel ve dışsal faktörler tarafından etkilenmesine bağlıdır (Erdem, 1998, s. 55). Aşağıdaki Şekil 2.5'te Porter ve Lawler'in beklenti yaklaşımı şeme olarak gösterilmektedir (Eren, 2017, s. 541).

Şekil 2.5. Porter ve Lawler'in beklenti yaklaşımı



Kaynak: Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul, Beta Basım, s.541.

Şekil 2.5'e göre, Vroom'un bekleyiş kuramı geliştirilmiş ve kurama üç yeni faktör eklenmiştir. Bu faktörlerden birincisi, çalışanların sahip olduğu yeteneklerin çalışanın

ödülleri diğer çalışanların aldığı ödüller ile karşılaştırmasında önemli olduğu, ikincisi ise iş yaşamında çalışanların davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olması ve üçüncü olarak da çalışanların çabaları sonucunda ulaştıkları ödülleri öznel bir değerlendirmeye tabi tutmasına yönelik ödüllendirme adaletidir. Bu üç faktörün beklenti kuramına eklenmesi ile geliştirilmiş beklenti kuramı oluşturulmuştur gösterilmektedir (Eren, 2017, s. 541).

Vroom'un beklenti kuramını geliştiren Porter ve Lawler, insanların motive olmaları için kendileri ile aynı iş pozisyonunda olan insanların performansları karşılığında elde ettikleri ödüllere yönelik algılamalarının motivasyonlarını etkilediğini ifade etmişlerdir. Buna göre, işletme içinde rol çatışması olmaması halinde, çalışanların kendilerinden beklenen rol ve görevleri yerine getirmeleri halinde ödüllendirilmenin de eşit olması beklenmektedir. Bu olmadığında ödül değeri ve bekleyiş de değişeceğinden motivasyon süreci yeniden başlayacaktır (Koçel, 2005, s. 650).

2.4 İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen faktörler bireylerin kişisel özellikleri ve sosyodemografik faktörlerini temsil eden bireysel faktörler ve çalıştıkları kurumların özelliklerini temsil eden kurumsal faktörler olarak gösterilebilir.

2.4.1 Bireysel Faktörler

2.4.1.1 Kişilik özellikleri

İnsanların farklı kişilik yapılarının olması algılamalarını da etkilemektedir. Bireyin olay, nesne ya da konulara yaklaşımın belirleyen tutumlar kişilik yapısına göre farklılık göstermesi nedeniyle iş tatmin düzeylerinin de farklılık göstermesine neden olabilir. Özellikle dışa dönük, sosyal ilişkileri kuvvetli ve takım çalışmasına uygun bireylerin iş tatmin düzeylerinin daha olumlu olduğu içe kapanık bireylerin ise olumsuz etkilendiği söylenebilir. Bu nedenle işe alımlarda kişilik envanterinin ölçülmesine dikkat edilmelidir (Özsoy ve Yıldız,2013, s. 9).

Örgütsel davranış açısından öne çıkan ikili kişilik ayrımı oldukça önemlidir. Bunlardan birincisi olan A tipi kişilik bireylerin amaca yönelmiş öz düzenleme becerisi olan ve

motivasyonda içsel kaynaklardan beslenen bir kişilik özelliğini yansıtmaktadır. Bu kişilik yapısına sahip bireylerin iş tatmin düzeyleri daha yüksektir. Buna karşılık B tipi kişilik yapısına sahip bireylerin rekabeti sevmeyen ve daha duyarlı yapısı motivasyon konusunda da yönlendirilmesini gerektirmektedir. B tipi kişilik yapısına sahip bireylerin ise iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu söylenebilir (Durna,2005, ss. 277-278).

Çalışanların kişilik yapısı ve iş tatmini ilişkisine yönelik araştırmalarda özgüven düzeyi düşük ve toplumsal ilişkilerinde uyum sağlamaları zor olan bireylerin iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Bireylerin sahip olduğu yetenekleri kullanabilme ve kendilerini gerçekleştirme özellikleri iş tatmin düzeylerini olumlu olarak etkiler. Bu nedenle, dışa dönük, arkadaş canlısı, işyerinde olumlu ilişkiler kurabilen ve hedeflerini belirlemiş çalışanların iş tatmin düzeyleri genelde pozitif olarak etkilenir (Kınık,2007, s.48).

2.4.1.2 Cinsiyet

İş tatmini açısından cinsiyete yönelik araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmalarda kadın ve erkeklere yönelik farklı sonuçlar bulunurken, toplumsal cinsiyet açısından çalışma yaşamında kadın ve erkeklere yönelik sınırlandırılmaların azaldığı ve genellikle birbirine yakın şartlarda çalıştığı söylenebilir. Bununla birlikte kadınların duygusal açıdan işlerine erkeklerden daha fazla bağlı oldukları ve sosyal tatmin açısından daha olumlu oldukları söylenebilir. Toplumsal düzeyde erkek ve kadınların rollerinin farklılaşması temel bir ayrıma neden olabilirken bazı meslek dallarının bu ayrım eşitlenmiştir. Ancak erkeklerin ücret, statü ve meslekte yükselme gibi konulara kadınlardan daha fazla önem verdiği de söylenebilir (Beşiktaş,2009: 26).

Cinsiyet değişkeni ile iş tatmini arasındaki ilişki genellikle tutarsızlık göstermektedir. Farklı sektörlerde farklı sonuçlara ulaşıldığı araştırmalarda kadın ve erkeklerin bulgularında tutarlılık bulunmamaktadır. Kadınların sürece odaklı yapıları nedeniyle içsel motivasyon kaynaklarına daha fazla önem verdikleri ve çalışma hayatında daha fazla sabırlı oldukları bilinmektedir (Hoş ve Oksay,2015, s. 10).

2.4.1.3 Yaş

İnsanların yaşları motivasyon ve iş tatmin düzeylerini etkilemektedir. Bireylerin yaşları arttıkça iş tatminine yönelik olarak daha olumlu yaklaştığı yaş ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna karşılık gençlerin tecrübesizliği ve beklentilerinin yüksek olması nedeniyle daha yüksek bir iş tatmin düzeyine sahip olmaları zaman içinde azalabilmekte ve sonra tekrar yükselişe geçebilmektedir (Dormann vd.,2017: 58).

İş tatmini ile yaş değişkeni arasındaki ilişki genellikle ‘U’ formasyonu ile açıklanmaktadır. Çalışma yaşamının ilk yıllarında genç çalışanların yüksek iş tatmin düzeyi bulunması yaşlarının ilerlemesi ve beklentilerinin karşılanmaması nedeniyle belli bir düzeye kadar azalmakta ve ileri yaşlarda özellikle emekliliğine yakın dönemlerde ise olgunlaşma ile birlikte işlerine daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Buna göre, genç çalışanların umutlarının olması nedeniyle yüksek olan iş tatmini azalan ve sonrasında ise deneyim ve algılama düzeyinin artması ile tekrar yükselmektedir (Petty ve Brewer, 2005, s. 61).

2.4.1.4 Medeni durum

Çalışanların medeni durumları genellikle bireyin üstlendiği rollerine göre farklılık göstermektedir. Evli bireylerin sorumluluklarının daha fazla olması nedeniyle bekar çalışanlardan işlerine daha olumlu yaklaştıkları bilinmektedir. Buna ek olarak evli çalışanların ailelerinden kaynaklanan belli amaçlarının olması yaşam doyumlarını yükseltmekte bu da iş hayatına yansıyabilmektedir (Telman ve Ünsal,2004, s.59).

Evli çalışanların bekar çalışanlardan daha olumlu olmalarına karşılık bekar bireylerin ailesine bakmakla yükümlü olduğu takdirde benzer bir tutuma sahip olduğu görülmektedir. Buradaki temel farklılık, bekar bireylerin sorumluluklarının olması nedeniyle daha eleştirel yaklaşabildikleri ve işten ayrılma eğilimi başta olmak üzere beklentilerinin farklılaşması nedeniyle iş tatmin düzeylerinin de düşük olduğu tespit edilmiştir (Kuşlvan,2009, s. 68).

2.4.1.5 Eğitim Düzeyi

İnsanların eğitimleri, işe yönelik beklentileri üzerinde etkilidir. Bireyimin eğitim seviyesi yaşadığı toplumdaki statüsünü belirleyen ve yapabileceği işlere yönelik imkan sunan bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle, çalışanların eğitim düzeyleri çalışma yaşamındaki beklentilerini şekillendirirken aldıkları eğitimlere göre de profesyonel iş yaşamlarını seçmelerine olanak sağlamaktadır (Keser,2006, s. 111).

Çalışanların eğitim durumları ile iş tatminleri arasındaki ilişki her zaman pozitif düzeyde olmamaktadır. Karmaşık ve çok boyutlu bir yapı sergileyen iş tatmini de farklılıklar gösterebilmektedir. Bireyin eğitim aldığı alanda bir iş yapması, eğitimi ile kişisel özelliklerinin uyumu, çalışma hayatındaki iş pozisyonu, ücret ve diğer kazanımları da eğitiminden çok yaptığı işteki performansı ya da yararlılığı ile ölçüldüğünde eğitim düzeyi ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişki farklılaşabilmektedir (Yıldırım ve Eraslan,2020, s.534).

Eğitim durumu ve iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik araştırmalar incelendiğinde eğitim durumu düşük olan bireylerin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğuna yönelik sonuçlar bulunmaktadır. Buna karşılık, eğitim düzeyinin iş tatmini açısından belirleyici olmadığı yönünde de bulgulara rastlanmaktadır (Bilgiç,1998, s. 554).

Eğitim düzeyi düşük bireylerin iş tatmini açısından eğitim düzeyi yüksek olanlara daha olumlu olduğu söylenebilir. Bununla birlikte her çalışan açısından eğitim durumuna uygun bir işte yer almadıklarında daha mutsuz oldukları ve işlerini sevmedikleri belirlenmiştir. Eğitim durumu yüksek olan çalışanların beklenti ve isteklerinin fazla olması kariyerlerinde hayal kırıklığına uğramaları ihtimalinin yüksek olduğunu göstermektedir. Yüksek beklentiye sahip olan çalışanların stres ve baskı nedeniyle iş tatmin düzeyleri olumsuz etkilenmektedir (Aşık,2010, s. 39).

2.4.1.6 Kıdem

Çalışanların işlerindeki kıdemleri ile iş tatmini arasında ilişki bulunmaktadır. Bireyin işi ile ilgili olarak bilgi birikimi ve tecrübesinin çok daha fazla olması iş tatminini destekleyen bir unsurdur. İşle ilgili sorunların üstesinden gelme, profesyonellik ve deneyimler, bireyin işe yönelik tutumlarını olumlu düzeyde etkileyebilmektedir. İşine

alışamayan ve sevmeyen bireylerin ise yıllar geçtikçe alışkanlıklarının artması ve dışsal faktörlerin etkisi ile var olan durumundan memnuniyetsizlik hissetmediği de söylenebilir. İş tatmini ile kıdem arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır (Güven vd.,2005, s.132).

Bireylerin iş hayatından istediklerini bulanamaması ve ihtiyaçlarını karşılayamaması durumunda işlerine yönelik olumsuz bir tutum içinde oldukları görülmektedir. Uzun süre aynı meslekte çalışanların, çalıştıkları kuruma ve iş arkadaşlarına alışmalarının yanında işi ile ilgili deneyimleri iş tatmin düzeyini arttırabilmektedir. Mesleğe yeni başlayan bireylerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu zaman içinde görülen azalmalar da doğal karşılanmaktadır. Bu azalışa karşılık iş tatmin düzeyi belli bir plato düzeyinde kalır ya da kariyerlerinin son yıllarında yeniden yükselişe geçebilir (Sönmezer,2007).

2.4.1.7 Diğer bireysel faktörler

İnsanların yeteneklerinin olduğu ve psikolojik olarak yatkın oldukları işleri yapmaları kendilerine daha fazla doyum vermektedir. Bireylerin bilgi birikimleri ve deneyimlerine paralel olarak karşılarına çıkan problemleri algılamaları farklılık gösterebilmekte, işini çok seven çalışanların önemli zorluklar ile karşılaşsa dahi iş tatminlerini olumsuz etkilenmektedir (Özaydın ve Özdemir,2014).

Bireylerin kariyerlerine yönelik beklentileri de iş tatmin düzeylerinin farklılaşmasına neden olabilir. Uzun vadeli hedeflere yönelen bireylerin belli sorunlar karşısından hedeflerine odaklanmaları iş tatmin düzeylerinin yüksek olmasını sağlamaktadır. Bu anlamda, kişisel gelişim ve kariyere odaklı bireysel yaklaşımların iş tatmin düzeyini olumlu etkilediği söylenebilir (Soysal ve Tan,2013).

2.4.2 Kurumsal Faktörler

2.4.2.1 Ücret ve ödüllendirme sistemi

Ücret ve diğer maddi kazanımlar iş tatmini açısından belirleyici bir özelliğe sahiptir. Çalışanlar işlerindeki emeklerine karşılık ücretlerinin bir denge durumunda olmasını ve ihtiyaçlarını karşılayacak bir ücret sisteminin olmasını istemektedir. Ücret, çalışanlar açısından bir iş tatmini aracı iken işletme açısından da önemli bir maliyettir. Dengenin sağlanması için ödüllendirme adaletinin olması, ücretin işletme içinde adil bir şekilde

dağıtılması ve çalışanların ücrete yönelik algılarının olumlu olması iş tatminlerini olumlu etkilemektedir. Çalışanların emeklerinin karşılığını alamadıklarını hissetmesi, liyakat sisteminin olmaması, kayırma ve haksızlığa yönelik ücretlendirme ise iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt,2008, s.5).

Ücret, iş tatmini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Ücrete yönelik yapılan çalışmalarda bireylerin emekleri karşılığında aldıkları maddi ödüllerin hem ihtiyaçlarını karşılamada birincil etkisi olduğunu hem de sosyal statü, kendisini değerli hissetme, yaptığı işin önemli olması gibi duyguları harekete geçirdiği görülmektedir. Ücretin düşük olması bireyin hayatını geçindirmek açısından zorlarken daha iyi ekonomik şartlarda çalışma arayışını da beraberinde getirmektedir. Ücret yanından diğer maddi kazanımlarda bireye yaptığı katkılar açısından önemlidir (Özkalp vd.,2013, s.74).

Bir işyerinde ücret düzeyi ile hem motivasyonun hem de iş tatminin önemli bir ilişkisi bulunmaktadır. İşletmede verilen ücret miktarı ve diğer sosyal kazanımlar çalışanlar açısından yaşamlarını sürdürmek ve sosyal statü sağlayabilmek için vazgeçilmez bir unsurdur. İş tatmini açısından ücretin olduğu kadar ücretlerin nasıl dağıtıldığı ve adaletli olup olmadığı da önemlidir. Ücretin bir iş tatmini aracı olarak kullanılması nedeniyle işletmelerin prim, kotalara ulaşmada ödüllendirme, mesai ücreti ve ekonomik ödüller vb. araçları kullandıkları da görülmektedir (Murat, 2017, s. 277).

2.4.2.2 İşin kendisi ve çalışma koşulları

Farklı sektörler ve farklı mesleklere yönelik olarak çalışanlar farklı tutumlara sahip olabilmektedir. Her işin kendisine ait olan özellikleri, çalışanların iş tatmin düzeyini etkileyebilir. Madencilik, savunma sanayisi, sağlık vb. sektörlerin özelliklerine bağlı olarak çalışma ve iş koşulları da farklılık gösterdiğinden işin zorluk düzeyi, bireyin gelişimine olan katkısı, sık tekrarlanan hareketlere dayalı rutin olması ve kişisel inisiyatif kullanma düzeyine göre değişiklik göstermektedir. Bireyin potansiyelinin üzerinde görev ve sorumluluk isteyen işlerin iş tatmini olumsuz etkilediği, kişisel gelişimlerini desteklemeyen işlerinde olumsuz olarak tanımlandığı görülmektedir (Sevimli ve İşcan,2005, s. 57).

Çalışma ortamı ve sahip olduğu özelliklerde önemli bir etkiye sahiptir. Bireyin fiziksel çalışma alanının ısı, nem, basınç, gürültü, hijyen ve iş güvenliği açısından sağlıklı olması ve ergonomik araçlara sahip olmak iş tatminini etkiler. Bunun dışında çalışma ortamının geniş ve rahat olması ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde dizayn edilmesi de önemlidir. İşin zorluk derecesi ve faaliyet koluna göre değişen çalışma şartları, bireylerin fiziksel ve psikolojik açıdan zorladığında olumsuz bir özelliğe sahiptir (Topçu,2009, s. 21).

İşin niteliği ve özellikleri, hem nitelik hem de nicelik açısından çalışanları etkilemektedir. İş yapma anlayışı olarak açık ve net hedeflerin belirlendiği işlerde çalışanların istek ve ihtiyaçları da önceden belirlenebilir. Rol çatışması, görev dağılımdaki belirsizlik, hedeflerin net olarak ortaya konulmaması, emir komuta zincirindeki aksaklıklar da olumsuz olarak nitelendirilmektedir. İşyerinde karmaşa ve huzursuzluğun olması da bireylerin ruhsal açıdan olumsuz olarak etkileyeceği için iş tatminlerini olumsuz etkileyecektir (Çarıkçı,2000, s. 157).

İşyerinde bireylerin faaliyetleri sonucu elde ettikleri başarı düzeyinin geri bildirim ile kendilerine iletilmesi önemli bir motivasyon kaynağıdır. Çaba ve enerjisinin sonuçlarını gören bireylerin problemleri alanları düzeltmesi ve performansını yeniden düzenlenmesi mümkündür. Geri bildirim yanında çalışanların işleri ile ilgili alanlarda sorumluluk alması ve kararlara katılım düzeylerinin artırılması da güdüleyici bir özellik taşımaktadır. İşini yaparken karar almada inisiyatif sahibi olunması bireyin kendisini değerli hissetmesine neden olmaktadır. Bu açıdan sürekli ve tekrarlanan bir faaliyete dayanan işlerde işin rutin ya da sıkıcı olarak tanımlanması riski de bulunmakta ve iş tatmini olumsuz düzeyde etkilemektedir (Özkalp vd.,2013, s. 74).

2.4.2.3 Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, işyerinde çalışanların tutum ve davranışlarını düzenleyen ilişkiler sistemidir. Örgüt kültürünün biçimlendirdiği, işletmenin yönetim biçimi, üst yöneticilerinin çalışanlara yönelik yaklaşımı, karar alma süreçlerinin oluşumu iş tatmininin örgütsel belirleyicileri arasında yer almaktadır. İşletmede karar alma süreçleri ve yönetici yaklaşımları çalışanların işlerini sahiplenmesi ve kendi düşüncelerine değer verildiğini hissetmesi açısından iş tatminine katkı sağlamaktadır. Örgüt kültürü içinde çalışanların

desteklenmesi, odağında insan kaynağının bulunduğu bir örgütsel yapının olması da iş tatmini etkilemektedir (Erdil vd.,2004, s. 19).

Yöneticilerin çalışanlara yönelik davranışları ve örgütsel ilke, kural ve normların tatbik edilmesi işletmedeki ilişkileri düzenleyici bir özelliğe sahiptir. Örgütsel iletişim işletmenin sahip olduğu kültüre paralel olarak çalışanların tutumlarını destekler ya da kendilerini önemsiz hissetmelerine neden olmaktadır. Çalışanların işlerinde sahip oldukları yetenekleri kullanması ve sürekli olarak geliştirmesine yönelik politikalar olumlu katkı sağlamaktadır (Erkenekli,2000, ss. 26-27).

2.4.2.4 Örgütsel iletişim

Örgütsel iletişim görev ve sorumlulukların net olarak oluşturulduğu ve iletişim kanallarının açık olarak işletildiği bir sistemi ifade etmektedir. Örgütsel iletişimi kuvvetli olan işletmelerde işe yönelik emirler ve yönetmelikler açıkça belirtildiği ve geri beslemenin yapıldığı için çalışanlar faaliyetlerinin sonucu öğrenebilmektedir. İletişimin yetersiz olduğu işletmelerde ise belirsizlik durumu iş tatmini olumsuz etkilemekte ve var olan belirsizlik çalışanların baskı ve stres altında yaşamalarına neden olmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt,2008, s.3).

İşletmelerin iç ve dış çevre ile etkin iletişim kurması sosyal ilişkilerin düzenlenmesini sağlamaktadır. İşletmelerde çalışanların eşgüdüm ve iletişimin sağlanması, çalışanların tutum ve davranışlarını desteklemektedir. Örgütsel iletişim, yukarıdan aşağıya talimatların akışı, aşağıdan yukarıya da bilgi akışını sağladığı için örgütsel bütünleşmeyi etkilemektedir. Bu süreçte, koordinasyon, işbirliği, değerlendirme ve denetim de örgütsel iletişim ile sağlanmakta ve çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini (Murat, 2017, s.152).

2.4.2.5 Gelişme ve yükselme koşulları

Bireylerin ihtiyaçlarının önemli bir kısmı sosyal ihtiyaçlar ve gelişmeye yönelik ihtiyaçlardır. Bu anlamda, işyerinde gelişme ve yükselme bu ihtiyaçların karşılanması anlamına gelmektedir. Çalışanlar, performanslarının adil bir şekilde değerlendirilip kariyer olanakları sunulduğunda işlerini daha çok sevmektedir. Örgütsel adalet özellikle terfi ve yükselme imkanlarında eşitlik anlamına gelmekte ve tüm çalışanlara eşit hak

tanınmasını gerektirmektedir. Yükselme ve gelişme imkanlarının adaletli bir sistem içinde yürütülmesini iş tatmini pozitif yönde etkilemektedir. Tam tersi durumda ise çalışan emeğinin hakkını aklamadığına inanacak ve motivasyonunda azalmalar meydana gelecektir. Özellikle terfi ve kariyer imkanlarının adaletsiz dağıtılması çalışanın şevkini kırmakta ve işinden soğumasına neden olmaktadır (Özpehlivan,2018, s.57).

Çalışanların kişisel gelişimlerini sağlayabilmek için başarılarının karşılığını almak istemesi oldukça doğaldır. Bu nedenle, bireysel performanslarını sürekli iş arkadaşlarının performansları ile karşılaştıran çalışanların bir üst görev atanmak istemesi ve buna uygun davranışlar göstermesi halinde motivasyonu artmaktadır. Terfi ve yükselme olanaklarının adil dağıtılması hem bütün çalışanlarda bir güven duygusu oluşturmakta hem de çalışmalarının karşılığını alan bireylerin iş tatmin düzeylerini arttırmaktadır (Özaydın ve Özdemir,2014, s. 257).

2.4.2.6 Diğer kurumsal faktörler

Çalışma yaşamında iş arkadaşlığı ilişkisinin önemli bir yeri bulunmaktadır. İnsanların kendilerini mutlu hissettikleri ve ekip ile çalışmaları ve birbirlerine destek olmaları iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Günün büyük bir bölümünü işyerinde geçiren bireylerin birbiri ile anlaşması ve yardımlaşması önemlidir. Çalışma ortamında iyi ilişkilerin kurulması, dost ve arkadaş olunması ise işe yönelik memnuniyeti arttırmaktadır (Kesici,2006, s. 45).

İşyerinde kurulan dostluklar, yöneticilerin çalışanlar ile ilişkilerinde onları desteklemesi ve teşvik etmesi çalışma barışını desteklediği gibi iyi ilişkilerin kurulmasına da olanak sağlamaktadır. Çalışanların özellikle ait olma, saygı görme ve sevilme ihtiyaçlarının karşılanması için birbiri ile çalışmaktan zevk alan bireylerin bir arada bulunması iş tatminini olumlu etkiler. Sosyal ilişkilerde kıdemli çalışanların yeni işe başlayanlara destek olması ve onlara yol göstermesi de önemlidir (Murat,2017, s.280).

Çalışanların danışmanları ile ilişkileri de iş tatmin düzeylerini etkilemektedir. İşyerinde danışmanlık kavramı iki farklı boyutta ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi çalışanın refahı için işin yapılışını denetleyen ve yönlendiren amirlerin olumlu tavsiyeleri çalışanları desteklemektedir. Danışmanlıkta diğer boyut ise işyerindeki diğer çalışanlar

ile ilişkilerin düzenlenmesi ve koçluk sistemi olarak çalışanların, şirket tarafından istendik davranışlara yönlendirilmesidir. Buna göre olumlu danışmanlık biçimleri, çalışanların tutumlarını desteklediği için iş tatmin düzeyini pozitif yönde etkilemektedir. İşyerinde kendisini yalnız hisseden çalışanların ise iş tatmin düzeyi azalmaktadır (Özkalp vd.,2013, s.75).

2.5 İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

İş tatmini çok boyutlu yapısı ile günümüz işletmelerinin rekabet gücünü oluşturan önemli bir kavramdır. İşletmelerin başarılı olması ve karlılığını sürdürebilmesi çalışanların performansı ile ilgilidir. İşletme içindeki insan kaynağının optimum bir şekilde değerlendirilmesi, çalışanların etkinlik ve verimliliğinin artırılması iş tatmin düzeyi ile yakından ilgilidir. İşini sevmeyen ve işini yaparken mutsuz olan bireylerin başarılı olması oldukça zordur. Bu zorluğun örgütsel düzeydeki yansıması ise verimsizlik olarak ortaya çıkmaktadır (Uçkun ve Pelit,2004, s.42).

Çalışma hayatından bireylerin mutlu olması ilk anda bireysel bir sorundur. Sürekli stres yaşayan çalışmaların bu strese cevap olarak psikolojik ve fizyolojik olarak tepki vermesi çok sık karşılaşılan bir durumdur. Çalışanlarda görülen baş ağrısı, sindirim sorunları ve sürekli halsizlik verimliliğini etkiler. İçine kapanan ve iş arkadaşları ile çatışmacı davranışlar gösteren bu çalışanların iş yerinde kazalara neden olabildiği, ve işten kaytarma ya da devamsızlık yaptığı da görülmektedir. İş tatmin düzeyi düşük olan çalışanların kendilerini yeteneksiz ve güçsüz hissetmeleri başarı hislerini de azaltacak ve işletmenin başarısını da olumsuz olarak etkileyebilecektir (Üçüncü,2016, s.30).

Örgütsel davranış açısından en önemli çalışan tutumlarından birisi de iş tatminidir. Çalışanların işleri ile ilgili tutumlarının olumlu olması bütün işletmeler açısından önem taşımaktadır. Bu tutumun olumsuz olması halinde çalışanların davranışları da olumsuz etkilenmektedir. İş tatmin düzeyi yüksek çalışanların olması ise örgütsel yapının güçlenmesine, çalışma ikliminin istenilen düzeyde olduğuna işaret etmektedir. İş tatmini çalışanların işlerine ve çalıştıkları kuruma yönelik bağlılıklarını etkilerken, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini de sağlamaktadır (Özkalp vd.,25013, s.73).

Çalışma barışı açısından da önemli sonuçları olan iş tatmin düzeylerinin, işyerinde dedikodu, asılsız söylenti ve anti sosyal davranışlar olarak görülmesi çalışanların işlerine yönelik tutumlarının olumsuz olduğunu göstermektedir. Bireysel ihtiyaçlarının karşılanmadığı ve örgütsel adaletsizlik yapıldığı yönündeki algı, bireyin işini sahiplenmemesine ve örgütsel amaçları benimsememesine yol açmaktadır. Bu süreçte iş kalitesi de önemli ölçüde düşer. Buna karşılık yüksek iş tatmini hem işyerinde olumlu ilişkileri desteklerken çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönlendirir ve bireyin kendisine işine adanmasını sağlayabilir (Masomi vd., 2014, s.106).

Çalışanların motivasyonları ve yüksek bir moral ile çalışmaları işletme yönetimleri açısından istenen bir durumu ifade etmektedir. Ortak bir amaç etrafında toplanan çalışanların katkılarının etkinleştirilmesi için motivasyonlarının yüksek olması ve iş tatmin düzeylerinin yüksek olması beklenmektedir. Bireyin işini sevmesi, işine olan inancının ve saygısının oluşabilmesi için iş tatminin desteklenmesi ve güçlendirilmesi gerekmektedir. Böylece, hedeflere bağlılık, örgütsel amaçların bireysel amcaların önüne geçmesi ve ekip çalışmasına olan inanç artacak ve mutlu çalışanların gayret ve çabalarını arttıracaktır (Bayrak Kök, 2010).

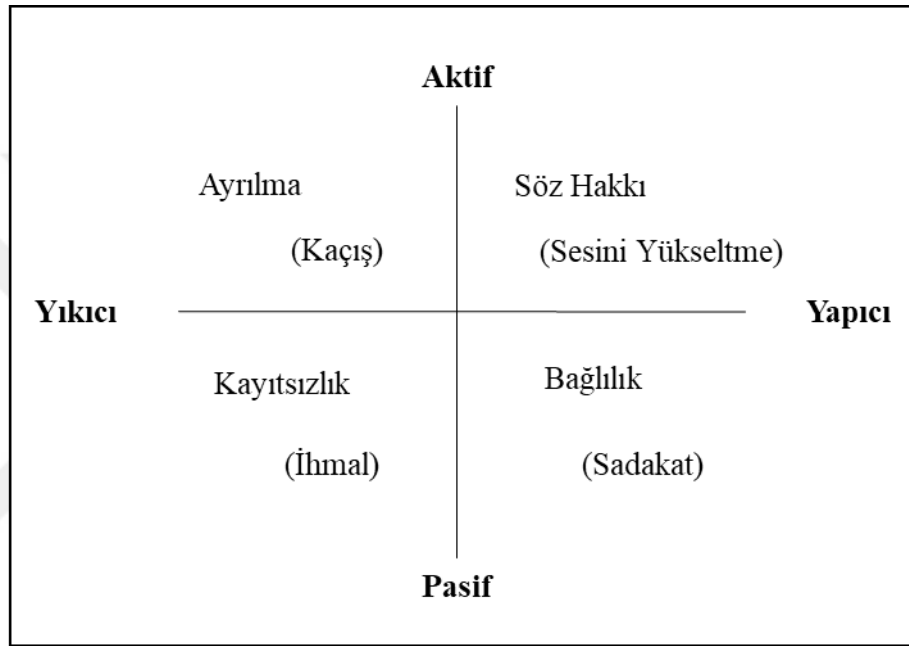
İş tatmini çalışanların performansını etkilediği gibi üretimlerini ya da hizmet sunumunun kalitesini de etkilemektedir. İşine yönelik olumsuz tutum geliştiren çalışanların iş hayatında diğer insanlarla ilişkilerinde tepkili olmaları ve uyumsuz hareketler sergilemeleri mümkündür. İş tatminsizliğinin bir sonucu olarak işe geç gelme, devamsızlık, kaytarma, hatalı üretim yapma, yavaş ve isteksiz olma önemli bir sonuçtur. Bu sonuçlara ek olarak çalışanların dikkatsiz olduğu ve iş kazalarının da olduğu gözlemlenmiştir (Sevimli ve İşcan,2005, s.59).

İş tatmini düşük olan bireylerin olumsuz bir tutum içinde olmaları sürekli olarak davranışlarına yansımaktadır. Bu çalışanların isteksizliği nedeniyle sürekli işten ayrılma eğilimi taşımaları mümkündür. Disiplinsiz ve plansız davranmak bu çalışanların genel karakteristik özelliği olarak görülürken, çalışma arkadaşlarına uyum sağlayamama, özgüven eksikliği, kararsızlık da önemli davranış özellikleri arasında yer almaktadır. İş tatminsizliği ile faaliyet gösterilen konularda nitelik ve niceliğin azalması kurumlar açısından imaj kaybına neden olurken, iş kazaları ve meslek hastalıklarında artış,

problemlere karşı duyarsızlaşma, tepkisizlik, kayıtsızlık, bireysel önerilerde azalma gibi olumsuz sonuçlar yaşanabilecektir (Ardıç ve Türker 2001).

Aşağıdaki Şekil 2.6'de iş tatmin düzeyi düşük çalışanların gösterdikleri tepkiler dört farklı aşamada gösterilmektedir (Robbins ve Judge 2012, s. 84; Akt: Özkalp ve Kirel, 2011, s. 135).

Şekil 2.6. İş görenlerin işteki tatminsizliğe gösterdiği tepkiler



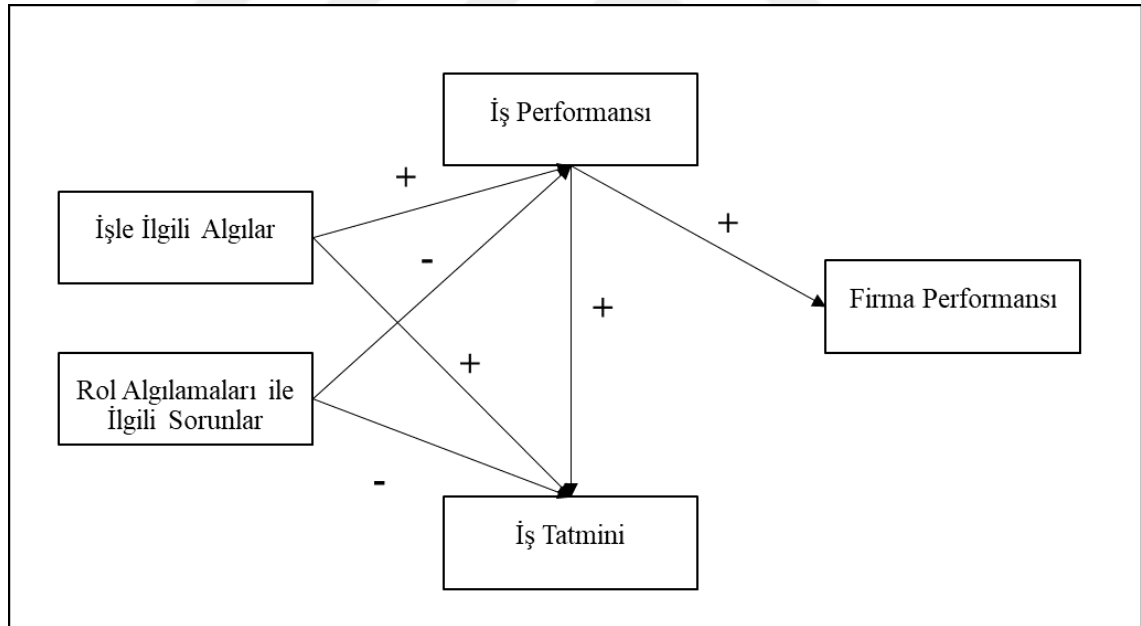
Kaynak: Robbins ve Judge 2012, s. 84; Akt: Özkalp ve Kirel, 2011, s. 135.

Şekil 2.6'ya göre; tatminsizlik karşısında çalışanların aktif ve pasif tepkiler bulunabilmektedir. Bu tepkilerin olumlu ya da olumsuz olmasına bağlı olarak farklı özellikleri bulunmaktadır. İş tatminsizliği yaşayan çalışanların pasif yıkıcı davranışlarına örnek olarak kayıtsızlık ve ihmal gösterilirken, aktif yıkıcı davranışlar arasında işten ayrılma ve terk etme bulunmaktadır. Aktif yapıcı davranışlar olarak çalışanın içinde bulunduğu memnuniyetsizliği ifade eden davranışlarda bulunması mümkünken pasif olumlu davranışlar açısından ise iş yerine bağlılığı devam edebilir. Buna bağlı olarak, çalışanın performansı etkilenirken üst yönetim tarafından bu davranışlar gözlemlenmeli ve önlemler alınmalıdır (Robbins ve Judge, 2012, s. 84; Akt: Özkalp ve Kirel, 2011, s. 135).

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin oluşmasında kurumsal faktörler önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel kültürün güçlü olmadığı ve dağıtım adaletinin yapılmadığı işletmelerde çalışanlara yönelik uygulamalar iş tatminsizliğinin temel nedeni olarak gösterilebilir. İş tatminsizliği bir anlamda çalışanın verdiği bir cevap olarak değerlendirilmekte ve işletmeye bağlı faktörlerin problemleri alanlarını işaret etmektedir. Bu nedenle, istenilen bir iş kültürü oluşturabilmek için çalışanların kendilerini ifade etmelerine olanak sağlanmalı, ücret ve diğer kazanımlara ilişkin düzenlemeler adil olarak yapılmalıdır. İş tatmini açısından sürekli gelişme ve bireyin kendisini gerçekleştirme açısından önem taşıyan bu durum, işe de olumlu yansımaktadır. (Rane, 2011, ss.12-14).

Aşağıdaki Şekil 2.7’de çalışanların işleri ile ilgili algıları ve rol algılamaları ile ilgili sorunları ile iş tatmini ve performans ilişkisi gösterilmektedir (Christen, Lyer, and Soberman, 2006, s.139).

Şekil 2.7. İş Tatmini ve firma performansı ilişkisi



Kaynak: Christen, M., Iyer, G. and Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: a reexamination using *Agency Theory*, *Journal of Marketing*, 70, p. 138, <https://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/paper5.pdf>

Şekil 2.7’ye göre iş tatminin en önemli özelliği bireyin tutum ve davranışlarına yansıyan yönü ile belirleyici olmasıdır. Çalışanların iş tatmin düzeyleri bireysel iş performanslarına yansımaktadır. Bu ilişkide bir firmada çalışanların toplam performansı da toplam firma

performansının oluşturmaktadır. Çalışanların işyerindeki beklentilerinin karşılanmaması ve rollerine ilişkin sorunlar bireysel performanslarını ve iş tatmin düzeylerini olumsuz etkilerken tutum ve davranışlarının da etkiler. Firmaların başarılı olabilmeleri için çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olması önemlidir (Christen, Lyer, and Soberman, 2006, s.139).

Sonuç olarak, iş tatmininin işletmeler açısından sonuçları üç ana başlık altında özetlenebilir. İlk olarak işletmenin insan kaynağının duygu ve düşüncelerine saygı duyarak ihtiyaçlarını adil bir şekilde karşılamaya çalışan işletmelerin odağında insancıl yaklaşımlar bulunmaktadır. İş tatmini düzeyleri bir anlamda işletmenin sorunlu alanlarının belirlenmesi ve çalışanların bu sorunlarına yönelik çözüm yolları üretilmesi açısından önemli bir sürekli iyileştirme verileri olarak kullanılabilir. Üçüncü olarak da çalışanların verimliliklerinin arttırılması açısından hangi düzenlemelerin yapılacağı belirlenerek sürekli ölçümler ile önemli bir çalışan tutumu göstergesi olarak kullanılabilir.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI

Çalışanların önemli tutumlarından biri de örgütsel bağlılıklarıdır. Örgütsel bağlılık, çalışanların, örgütsel düzeydeki bağlanma düzeyini gösteren bir özellik taşımaktadır. Buna göre, bağlılık düzeyinin olumlu ya da olumsuz olması çalışanın davranışlarına yansımakta ve örgütü ile arasında olan psikolojik sözleşmenin gücünü ifade etmektedir. Çalışma psikolojisinde önemli bir alan olan örgütsel bağlılık, örgütsel bütünleşme, amcaların benimsenmesi ve bireyin kendisini kurumuna karşı sorumlu hissetmesi ile ilgilidir (Usta,2013, s. 91).

Bağlılık kavramı belli bir konu, kurum, birey ya da özneye bağlı olma durumu, sevgi ve saygı ile yakınlık kurma ve sadakat olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık ise, çalışanların işyerine yönelik geliştirdikleri bir tutum olarak bağlanma derecesini göstermektedir. Örgütsel bağlılık ile çalışanın sorumluluklarını yerine getirmesi ve bağlılık düzeyine uygun olarak davranışlarda bulunacağı öngörülmektedir (Yekeler,2015, s. 10).

Örgütsel davranış disiplininin en önemli kavramlarından biri olan örgütsel bağlılık, 1990'lı yıllardan itibaren etkinlik ve verimliliği etkileyen önemli bir çalışan tutumu olarak gösterilmektedir. Çalışanların, bilişsel, psikolojik ve sosyal bir değerlendirme sonucunda çalıştıkları kurumları ile olan bağlılıkları olumlu ya da olumsuz olabilmektedir (Allen ve Meyer, 1990, s. 15).

Örgütsel bağlılığın pek çok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlardan öne çıkanlar aşağıda gösterilmiştir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018, s. 51):

- Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığı “çalışanların psikolojik bir sözleşme ile içinde oldukları örgütün bir parçası olmaya devam etmesi ve bu yönde karar almasını sağlayan bir davranış olarak tanımlanmıştır.
- Becker (1960) bağlılığı, “örgütsel düzeyde yer almak için tutarlı bir eğilim,
- Kanter (1968) Bir kişinin duygusallık ve duygu fonunun gruba eklenmesi,

- Buchanan (1974) Partizan, hedeflere ve değerlere duygusal bağlılık ve yalnızca kendi araçsal değeri dışında" kendi iyiliği için örgütlenme,
- Salancik (1977) Örgüt üyesinin bağlı olduğu örgüte değil davranışlarına bağlanması, Mowday vd. (1982) Kişinin belirli bir organizasyonla olan özdeşleşmesinin görece gücü ve belirli bir organizasyona katılımı,
- Wiener (1982) “Örgütsel amaç ve menfaatleri karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı” ve bireylerin bu davranışları yalnızca “doğru ve ahlaki bir şey olduğuna inandıkları için” sergilemesi” olarak tanımlamıştır.

Örgütsel bağlılığın literatürde farklı tanımları bulunmaktadır. Bu tanımlardan biri de örgütsel bağlılığın, bireyin çalışmaya devam etmesine yönelik isteği ve örgütsel amaçlar, hedefler ve ilkelere olan bağlılığı olarak tanımlanmıştır. Çalışanların örgütleri ile kurdukları ilişkinin gücünü de ifade eden örgütsel bağlılık, bireyin kendisini çalıştığı işletmenin bir parçası olarak hissetme düzeyidir. Bu nedenle, çalışanların örgütsel amaçlara inanma düzeyi, bu amaçları benimsemesine ilişkin tutumu ve bireysel amaçları ile örgütsel amaçlar arasındaki uyumu sağlaması, aidiyet düzeyinin unsurları olarak gösterilmektedir (Bolat ve Bolat,2008, s. 76). Örgütse bağlılık tanımları incelendiğinde bağlılık açısından üç ana özellik dikkati çekmektedir. Bu özellikler aşağıda gösterilmektedir (Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıöğen,2010, s. 102).

- Çalışanın işyerinde çalışmaya devam etmesi için belirli düzeylerde kendisini örgüte bağlı hissetmesi,
- Örgütsel amaçların ve hedeflerin benimsenerek bireyin bu amaç ve hedefleri içselleştirmesi,
- Çalışanların kendilerini işyerinin bir parçası olarak değerlendirmesi ve sosyal ilişkisinde aidiyet hissetmesi.

Bütün insanlar, sevdikleri ve değer verdikleri kişi ve kurumlara karşı bir bağlılık güdüsü geliştirmektedir. Bu güdünün gelişmemesi halinde çalışanların örgütsel kültürü benimsememe ve onu desteklememe davranışları ile kendini göstermekte, bağlılık

düzeyinin olumlu olması halinde ise örgüt lehine özverili davranışlarda bulunarak, kendisini örgütüne adanma duygusu yaşanmasına neden olmaktadır. Böylece çalışanlar bağlı oldukları kurumları her platformda savunmakta ve onun yararına hizmet etmektedir (Eren, 2017, ss. 554-555).

Bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların uyum içinde olması örgütsel bağlılık olarak tanımlanmakta ve böylece bireylerin çalıştıkları örgütle bütünleşmesi ve değerlerini içselleştirme düzeyleri ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığın olumlu olabilmesinin koşullarından biri, çalışanların işletmelerine inanması ve onu kişisel geleceği için vazgeçilmez olarak değerlendirmesidir. Günümüz dünyasında çalışanların örgütsel bağlılıkları çok azalmış ve örgütü ile çalışan arasındaki bu bağın geliştirilmesi önem arz etmektedir (İbicioğlu,2000, s.14).

3.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

İşletmelerin varlıklarını sürdürmesi ve başarılı olması, bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar ile sağlanabilir. Çalışanların, işlerine yapacak yeteneklere sahip olması ve bilgi birikimlerini kullanması tek başına yeterli değildir. Başarılı bir işletme çalışanların örgütsel kültürü ile güçlü bir bağ kurması, örgütsel amaçları benimseyerek özverili davranması ve işletmede çalışmaktan guru duyması ile oluşmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ne kadar yüksekse sadakat davranışları ve motivasyonları da o düzeyde yüksek olabilmektedir. Bu açıdan örgütsel bağlılık örgütler için oldukça önemli bir kavramdır (Bolat ve Bolat,2008, s. 76).

Günümüzde örgütsel düzeyde etkinlik ve verimlilik çalışanların bağlılık düzeylerinin istenilen seviyede olmasına bağlıdır. Çalışanların kendilerine verilen görev ve sorumlulukların ötesinde olumlu davranışlar göstermesini ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemesi için bağlılık düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmeyi terk etmemesi ve rol dışı adanmış davranışlar göstererek işletmesini sevmesi ile sağlanmaktadır. Örgütsel düzeyde bu durum verimliliğin anahtarı olarak görülürken maliyet ve işgücü kaybının da önüne geçilmektedir.

Çalışanların işletmelerinden memnun olmalarının en önemli sonucu, davranışları ile bu memnuniyet düzeyini göstermeleridir. İşletmelerine bağlı çalışanların duygusallarının güçlü olması bir anlamda kendi geleceklerini işletmenin geleceğine bağlaması ve sahip olduğu bütün potansiyeli kullanmaya yönelik iyi niyetini göstermesidir. Böylece, işletmeler insan kaynaklarını etkin kullanacaklar ve verimlilikleri artabilecektir (Çöl,2004, s.38).

Çalışanlar açısından örgütsel bağlılığın önemli olmasını sağlayan belli ölçütler bulunmaktadır. Bu ölçütler aşağıda gösterilmiştir (Dolu,2011, ss.18-20):

- Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme: Çalışanların örgütsel amaç ve ilkeleri benimsemesi öncelikle çalışma barışı ve organizasyonunun uyumu ve işbirliği açısından kilit bir öneme sahiptir.
- Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme: Çalışanların sadık ve fedakar olması işletme tarafından beklenen davranışların ötesinde işletme lehine özverili davranmasını sağlamaktadır.
- Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma: Çalışanların işten ayrılma eğilimi taşımaması maliyetleri azaltırken, işletmedeki koordinasyonu artıran bir özellik taşımaktadır.
- Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme: Çalışanların işletmesi ile guru duyması, örgütsel kültürün izlerini davranışlarına yansıtması ve işletmenin prestijini ve güvenilirliğine inanarak savunmasıdır.
- İçselleştirme: Örgütsel kimliğin içselleştirilerek, ilke ve normların çabuk kavranması ile çalışanlar beklenilenden daha fazla gayret göstermektedir.

Çalışanın örgütsel bağlılığının yüksek olması, bütün yeteneklerini ve bilgi birikimini ortaya koymasını sağlamaktadır. Günümüzde yöneticilerin temel amacı, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların işletmede sayısının artması ve örgütsel amaçlara ulaşmak için avantaj elde etmektir. Örgütsel bağlılığı yüksek da düşük çalışanlar, işletme başarısını etkileyen önemli bir faktör olarak gösterilebilir (Tekin,2002, s.73).

Çalışanların verimliliği ve örgütsel amaçlara ulaşmadaki performansı ancak bu amaçlar ile özdeşleşmesi ve içselleştirmesi ile mümkündür. Günümüzde insan kaynağına işletmelerin rekabet avantajı sağlayan en önemli kaynak olarak yaklaşılması, etkin ama verimli personel ile çalışmayı zorunlu kılmakta ve işletmeler mümkün olan en az sayıda personeli en etkin bir şekilde değerlendirmeye çalışmaktadır (Seymen,2008, s. 146).

Çalışanların işletmede tutulabilmesi için farklı boyutları ile bağlılığı etkileyen önemli motivasyon kaynaklarının bulunması gerekmektedir. Bu yeterlilik durumlarından duygusal ve gönüllü bağlılık içsel kaynaklar ile bireyin işletmesine yüksek düzeyde bağlanmasını ifade ederken, zoraki ya da devam bağlılığı ise tam tersi olarak işyerinden ayrılmak isteyen ama dışsal nedenlerden ötürü ayrılamayan bağlılığı kapsamaktadır. Bu bağlılıkların analiz edilmesi ve işletme üst yönetimlerinin bireyin etkin bir şekilde çalışmaya devam etmesi için önlemler alınmalıdır (Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıöğen, 2010, s. 102).

3.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI AÇIKLAMAYA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR

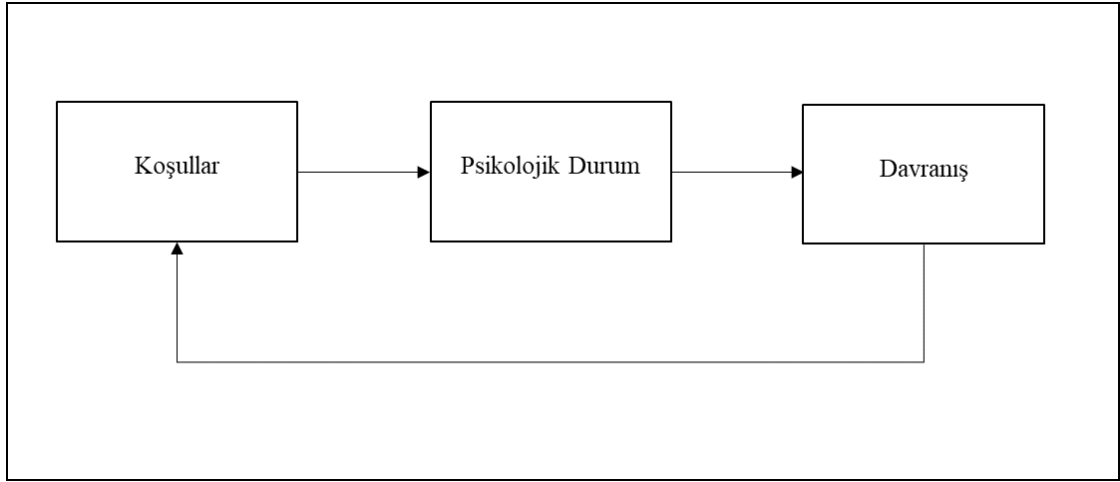
Örgütsel bağlılığı açıklamaya yönelik yaklaşımlar tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak iki başlık altında açıklanabilir.

3.3.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık yaklaşımı, çalışanların örgütsel ilke , norm ve amaçları içselleştirmesi ve çalışmaya devam etmesine yönelik tutarlı bir davranış göstermesidir. Tutumsal bağlılık yaklaşımlarında çalışanların elde ettikleri ödüllere yönelik algılamaları da önem kazanmakta ve belli bir alış veriş ilişkisini de içinde barındırmaktadır. Çalışanların özdeşleşmesi ve örgütü ile bütünleşme düzeyi de tutumsal bağlılık düzeyleri ile açıklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 86).

Tutumsal bağlılık, çalışanların işyerinin sahip olduğu amaçları kabul etmesi ve özdeşleşmesi ile ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. Bu bağlılığa göre çalışanların, örgütsel koşulların etkilediği psikolojik durumları belli amaçları kabul etmesi ile birlikte, işletmede çalışma devam etmesine ve kendi amaçları ile örgütsel amaçları bütünleştirmesine bağlanmıştır. Aşağıda tutumsal bağlılığın oluşması şema halinde Şekil 3.1’de gösterilmiştir (Gül,2002, s.41).

Şekil 3.1. Tutumsal bağlılık yaklaşımı



Kaynak: Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 89, akt: Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2 (1), s.41.

Şekil 3.1'e göre çalışanların sahip olduğu koşullar içinde bulundukları psikolojik durumu etkilerken tutumlarının oluşmasına ve davranışlarına yansımaktadır. Çalışanların bağlılıklarına ilişkin davranışlarının da döngüsel bir süreçte koşullara ilişkin sonuçları bulunmaktadır.

Çalışanların tutumsal bağlılıkları, örgütsel ilke, kural ve amaçlara bağlanma düzeylerini göstermektedir. Tutumsal bağlılık düzeyi yüksek çalışanların işlerinde çalışmaya devam etmeleri ve davranışları ile örgütsel amcaların gerçekleştirilmesine katkıda bulunması beklenmektedir. Sadık çalışanlar olarak tanımlanan bu çalışanların kurumlarına yönelik olumlu bir tutum içinde olduğu söylenebilir (Çetin,2004, s. 95).

3.3.1.1 Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı

Örgütsel bağlılık üzerine yapılmış ilk çalışmalardan olan kuramda, örgütsel düzeydeki bağlılığın, yönetim yapısı ile birlikte çalışanların etkileşiminden kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Örgütsel ilke, norm ve kurallara uyum ile otoritenin kabul edilmesi üç ana başlık altında değerlendirilmektedir (Balay,2000, s. 16):

- *Yabancılaştırıcı Bağlılık:* Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının olumsuz olduğu durumlarda bireyin kendisini örgütsel kültürün bir parçasıymış gibi

hissetmemekte ve yönetim yapısına karşı yabancılaşma yaşanmaktadır. Bireyler çalışmaya devam etmelerine karşılık psikolojik açıdan kendisini bağlı hissetmemektedir.

- *Hesapçı/Çıkarıcı Bağlılık*: Bu bağlılık, çalışanların işletmede ortaya koyduğu çaba ve gayretleri sonucunda elde edeceği yarara odaklanmıştır. Belli bir çıkar ilişkisinin bulunduğu bağlılıkta karşılıklı kazanımlar bağlılığın düzeyini belirlemektedir.
- *Ahlaki Bağlılık*: Moral bağlılık olarak da tanımlanan bu bağlılıkta, çalışanların üyesi olduğu örgütün amaçlarının içselleştirilmesi ve örgüt kültürü ile bütünleşmede ahlaki bir zorunluluk olduğu vurgusu yapılmaktadır

Örgütsel bağlılık alanında öncü araştırmalardan kabul edilen Etzioni'nin yaklaşımı, örgütsel kültürün sahip olduğu “otorite ve güç” üzerinden bağlılığın oluştuğunu ileri sürmektedir. Buna göre, ahlaki bağlılık, normatif olarak çalışanların kurumlarına bağlı olmalarının gerektiğini hissetmelerine, hesapçı bağlılık karşılıklı kazanımların etkinliği ve değerli olmasına ve son olarak yabancılaştırıcı bağlılık ise çalışanların mutsuz oldukları işletmede çalışmak zorunda olmalarını ifade etmektedir (Sığı,2007).

3.3.1.2 Mowday, porter ve steers'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık çalışanların üyesi oldukları grubun bir parçası olarak çalışmaya devam etmelerine yönelik olarak isteklilik açısından değerlendirilmiştir. Bu yaklaşımda bağlılık bireyin kendisini bağlı olduğu örgütü ile özdeşleştirmesi ve örgütsel katılım gücü olarak değerlendirilmektedir. Yaklaşımına göre, üyelerin örgütsel amaçları kabul etme ve bu amaçlara inanması, örgütün amaçlarına ulaşması için yararlı olmaya çalışması ve üye olarak kalma isteğinin olması bağlılığı oluşturan etmenlerdir (Güleryüz ve Aydın,2015).

İki boyutlu olarak ele bağlılık yaklaşımında, çalışanların tutumlarının örgütsel amaçları nasıl içselleştirdiği ve bu amaçlara yönelik çaba ve gayretlerini açıklamak için kullanılmaktadır. Çalışanların bağlılığa ilişkin algılamalarının davranışlarına yansımaları ve kendileri için önemli olan bu tutumların kendisini örgütün bir parçası olarak kabul etme düzeyi ile faaliyetlerinin bir sonucu olarak görülmektedir. Bu yaklaşıma göre,

Çalışanların tutumları davranışlarını yönlendirirken, davranışların tekrarlanma sıklığı ise tutumlarının kuvvetlenmesine neden olmaktadır (Eren ve Bal,2014).

3.3.1.3 O'Reilly ve chatman'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, örgütsel bağlılık çalışanların işyerinde psikolojik olarak örgütlerine bağlanma düzeylerini ifade etmektedir. Çalışanların işyerine ilişkin olarak ne hissettikleri, bağlılığı nasıl algıladıkları farklı düzeylerde olabilmektedir. Bu anlamda bu bağlılık boyutları, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme başlıkları altında incelenebilir (Yıldız,2016, ss. 87-88):

- *Uyum:* alışanların daha çok dışsal ödüllere yönelik bir cevabı olarak bağlılığın oluşmasını açıklamaktadır. cret ve diğer sosyal haklar, çalışma şartları ve yönetim şekli vb. bütün faktörler çalışanların işyerinde kalmaya olan uyumlarını etkilemektedir.
- *Özdeşleşme:* Birey ile yesi olduğu grup arasındaki örtüşmeye dayanmaktadır. zdeşleşmede, alışanlar kendilerini işletmenin ayrılmaz bir parçası olarak görebilmekte ve örgütün amaçlarını benimseyerek buna uygun davranışlar sergilemektedir.
- *İçselleştirme:* rgtsel değer, norm ve ilkelerin kabul edilmesi ve içselleştirilmesine dayanmaktadır. Bu kabul ve bağlı kalma hissi bireyin ye olarak çalışmaya devam etmesine ve işyerinden ayrılmamasını sağlamaktadır.

O'Reilly ve Chatman üç ana başlık altında değerlendirdikleri bağlılıkta uyum bağlılığının, çalışanların davranışlarının örgütsel kurallara uyum sağlama düzeyinin belli ödüllere ulaşmak için oluşması gerekmektedir. Uyum bağlılığının bir başka özelliği ise cezalardan kaçınmaktadır. Özdeşleşme ise bireyin sosyal etkileşimi ile örgütsel kültürü ve iş arkadaşları ile olan ilişkisinden kaynaklanır ve ye olmaktan haz alma ve guru duyma düzeyini belirtmektedir. Son olarak içselleştirme bağlılığı ise içselleştirme bağlılığı ise, bireysel değerler ile örgütsel değerlerin tamamıyla uyum sağlaması sonucu ortaya çıkan içselleştirme bağlılığında çalışanlar örgüt yesi olmaktan gurur duymaktadır (Sa,2019, s.34).

3.3.1.4 Wiener'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Wiener'in sınıflandırması örgütsel bağlılığın iki ana boyutta incelenmesini sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık çalışanların değerleri ve içinde bulundukları ruh haline uygun moral açısından açıklanmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre, araçsal bağlılık, çalışanların bireysel amaçlarına ulaşmak için örgütsel bağlılığın araçsallaştırılmasına dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın oluşması için çalışanların örgütsel hedef ve amaçları benimsemesi ve buna uygun davranışlarda bulunması gerekmektedir. Araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında karşılaştırma yapıldığında bağlılığın bireyi kendisine yönelmesi ilişki düzeyini araçsal bağlılık ile oluşmasına, örgütsel amaçların öne çıkarılması ise örgütsel bağlılığı açıklamak için kullanılmaktadır (Balay,2000, s. 20).

Örgütsel bağlılığın araçsal ya da normatif olması ayrımı Wiener'in sınıflandırmasında kullanılmaktadır. Araçsal bağlılıkta bireyin hesapçı ya da çıkarıcı bağlılığa benzer bir şekilde örgütü ile alışverişinde bir dengenin olması gerekmektedir. Bu bağlılıkta bireyin kazançlı olmadığına ilişkin algısı işten ayrılmasına neden olabilir. Normatif ya da örgütsel bağlılık ise moral temel dayanmakta ve ahlaki kurallar ile belirlenmektedir. Buna göre, bireylerin çalışma yaşamında örgütsel çıkarları ön plana alması bir sorumluluktur (Saç,2019, s. 34).

3.3.1.5 Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı

Penley ve Gould kuramlarında Etzioni'nin örgütsel bağlılık kuramına yaptıkları katkı ile daha basitleştirmişler ve ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almışlardır. Bu bağlılık yaklaşımının bir başka özelliği de örgütsel bağlılığı açıklamak için kullanılan boyutların birbirinin zıttı olan boyutlar değil bağımsız boyutlar olarak açıklanmasıdır (Gündoğan,2009, ss. 46-47):

- *Ahlaki Bağlılık:* Bu bağlılık boyutunda çalışanların kendilerini normatif olarak işletmelerine bağlı hissetmeleri ve örgütlerine adanmışlıkları durumu söz konusudur. Bu bağlılıkta örgütsel uyum, hedeflerin benimsenmesi ve özdeşleşme bulunmaktadır.
- *Çıkarıcı Bağlılık:* Alışveriş ilişkisine dayanan bu bağlılık, çalışanların kişisel çıkarlarına dayanarak belli ödüllere ulaşmak için gösterilen bağlılıktır. Bu boyutta örgütsel bağlılık bir araç olarak kullanılmaktadır.

- *Yabancılaştırıcı Bağlılık:* Örgüt kültürünün güçsüz olduğu ve çalışanların beklentilerinin karşılanmamasına karşılık alternatif iş imkanlarının az olması nedeniyle oluşan bağlılıktır. Örgüt kültürünün çalışan üzerinde etkisinin yetersiz olması çalışanların örgütlerine karşı yabancılaşmalarına neden olabilmektedir. Bu süreçte, örgütsel bağlılık daha çok olumsuz bir durumu işaret etmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılık ile örgütlerine bağlı olan çalışanların örgütsel amaçlara yönelik kayıtsız davranışlar geliştirdiği de görülmektedir

Penley ve Gould bağlılık yaklaşımında birbirinden bağımsız olarak gösterilen boyutlardan birincisi olan ahlaki bağlılıkta çalışanların örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için kendilerini sorumlu hissettikleri durum açıklanmaktadır. Bu bağlılığa sahip çalışanların davranışları örgütlerini desteklemektedir. Çıkarıcı bağlılıkta, belli ödüllere ulaşmak ve ortaya konan çabanın karşılığında bireysel amaçların gerçekleştirilmesi yer almaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise örgütsel kültüre yönelik bir negatif durum oluşmakta ve örgütte dağıtılan ödüller ve verilen cezaların rastgele olması ve denetim olmaması nedeniyle olumsuz bir yaklaşım bulunmaktadır (Sökmen,2000, s. 39).

3.3.1.6 Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Kanter'in bağlılık yaklaşımı, çalışanların deneyimler ile örgütsel ihtiyaçların kesişmesinden oluşmaktadır. Buna göre, çalışanların bağlılık düzeyleri üç farklı boyutta incelenmektedir. Bunlar, örgüt ile bütünleşmek ya da kenetlenmek, beklenti ve amaçların gerçekleştirilmesi için çalışma devam etme zorunluluğu ve örgütsel ilkelerin benimsenmesidir. (Bakan,2011, s. 82).

Kanter'e göre bağlılık, örgütsel bağlılık, çalışanların çaba ve performanslarını, örgütlerine sadakatleri ile birleştirerek işletmede kalma isteklerinin olmasına bağlıdır. Sosyal bir sistem olarak işletmelerin amaçlarına ulaşmak için çalışanların belli davranışlarda bulunması zorunluluktur. Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımına ilişkin boyutlar aşağıda gösterilmektedir (Gündoğan,2009, ss. 44-45):

- *Devam Bağlılığı:* Çalışanların işletmeye koyduğu emek ve performans açısından devam etme zorunluluğu bulunmaktadır. İşten ayrılma durumunda ortaya çıkan maliyetler açısından çalışanlar üyeliklerini sürdürmek durumunda kalmaktadır.
- *Kenetlenme Bağlılığı:* Sosyal bir sistem olarak örgütsel kültürün ve ilişkiler ağı ile çalışanların davranışlarının bütünleşmesi bu boyutta yer almaktadır. Bu işletmelerde işbirliği ve dayanışmanın olması, çalışanların örgüt ile uyumuna ve kenetlenmesine neden olur. Bu anlamda bu tür örgütsel bağlılığın olduğu örgütlerde güçlü bir kurumsal yapı bulunmaktadır.
- *Kontrol Bağlılığı:* Çalışanların davranışlarının yönlendirilmesi ve örgüt kültürünün sahip olduğu ilke ve normlara bağlanmasıdır. Bu bağlılık türü olan işletmelerde örgütsel kültür rehber olarak çalışanların davranışlarının nasıl olacağına ilişkin yol göstermektedir.

Kanter'in yaklaşımının en önemli özelliği çalışanların kişilikleri ile örgütsel kültür arasındaki ilişki ve sosyal etkileşimin çalışanların örgütsel bağlılığını etkilemesidir. Çalışanlarının kişilikleri ile örgütün temsil ettiği sosyal sistemin bütünleşme ve bağlanma düzeyi farklı olarak gerçekleşebilmektedir (Cengiz,2001, s. 30). Çalışanların bireysel isteklerini gerçekleştirmesinin tek yolu, örgütsel beklentiyi karşılamaları ve gerçekleştirmesidir. Örgütsel kültür bu anlamda referans olarak alınmaktadır (Çetinel,2008, s. 64).

3.3.1.7 Allen ve meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Örgütsel bağlılık yaklaşımlarından literatürde en fazla kullanılan kuram Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık kuramıdır. Tutumsal bağlılık kuramlarından biri olan yaklaşımda, örgütsel bağlılık örgüt ile çalışanlar arasındaki psikolojik bir durumu yansıtmakta ve bağlılık çalışanların davranışları ile karakterize edilmektedir. Kuramda birbiri ile ilişkili aç alt boyut bulunmaktadır (Meyer ve Allen,1990, s. 15):

- *Devam Bağlılığı:* Kuram bağlılığı, çalışanların farklı yönlerden etkilenmesi ile oluşmaktadır. Bunlar, çalışanın işletmesine yaptığı yatırımlardan vazgeçmek istememesi nedeniyle çalışma devam etmek zorunda olması, örgütten ayrılması ile karşılayacağı maliyetlerin yüksek olması ve alternatif iş imkanlarının az olması

nedeniyle çalışanın ayrılmak istemesine karşılık daha iyi şartlarda iş bulamaması nedeniyle devam zorunluluğu yaşamasıdır.

Devam bağlılığı bir başka tanımıyla hesapçı bir bağlılık boyutudur. Bu bağlılıkta, çalışanların beklentileri ve yatırımlarının karşılığıdır. Bu süreçte, çalışanların bilgi birikimi ve deneyimlerine bağlı olarak ortaya koyduğu çabalarının başka bir işletmeye transfer edememesi ve bu anlamda işten ayrılma maliyetlerinin yüksek olmasıdır. Çalışanların bireysel yatırımları ve geleceğe yönelik planları örgütü ile bağlılığının devam etmesini gerektirdiğinde devam bağlılığı oluşmaktadır. Bu süreçte çalışanın bağlılık düzeyi bir anlamda karşılıklı çıkar ilişkisine dayanmaktadır. Boyutun devam bağlılığı olmasının nedeni ise çalışanların çıkarlarının mevcut örgütte görev yapmaya devam etmelerinin uygun olmasıdır (Doğan ve Kılıç, 2007, ss. 45-46).

- **Duygusal Bağlılık:** Bu bağlılıkta çalışanlar örgütleri ile özdeşleşmekte ve içsel motivasyon ve iş tatmin faktörleri ile çalıştıkları kurumlara bağlanmaktadır. Duygusal bağlılığın en önemli özelliği devam bağlılığında çalışanların kendilerini mecbur hissetmelerine karşılık duygusal bağlılıkta gönüllülüğün esas olmasıdır.

Duygusal bağlılık bir anlamda çalışanların içsel olarak örgütüne bağlanması ve kendi geleceği ile örgütün geleceği arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmasıdır. Özdeşleşme ve içselleştirme duygusal bağlılığın oluşmasını sağlarken, bu bağlılık ile çalışanların rol dışı ekstra davranışlarda bulunması, kendilerini örgütlerine adanması ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için fedakarlık yapmaları mümkündür (Uğurlu, 2009).

- **Normatif Bağlılık:** Bu bağlılıkta çalışanların kendilerini örgütlerine bağlanmayı bir sorumluluk olarak kabul etmekte ve ahlaki bu sorumluluğunu gereklerini yerine getirmektedir. Normatif bağlılıkta etik ön plandadır. Çalışanların emekleri karşılığında ücret almaları nedeniyle bağlılık etik bir zorunluluktur. Bu bağlılık boyutunda, örgütsel düzeyde çalışanlara sağlanan imkanlar, zaman içinde yapılmış yatırımların karşılığında sadakat duygusu ile örgütte kalmak istenmektedir (Güven,2006, s. 56).

Şekil 3.2'ye göre, davranışsal bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılığa neden olan faktörler hem bireyin içinde olduğu psikolojik durumu bir başka ifade ile bağlılık düzeyini belirlerken hem de davranışlarına yönelik algılamının davranış kalıplarına dönüşmesini sağlamaktadır. Davranışlarının sonuçlarına etki eden dışsal faktörler de sürekli olarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Davranışsal bağlılık yaklaşımları, tutumsal bağlılıktan farklı olarak başlangıç noktasından ortaya çıkan davranışların süreç içinde etkilendiği diğer faktörlerinde bağlılığı etkilediğini ve bu sürecin sonucunda tutarlı davranışlar bütününe oluştuğunu açıklamaktadır. Davranışsal bağlılıkta, bağlılığın temel amacının ödüllere ulaşmak ve örgütsel düzeyde çalışanların çıkarlarına ilişkin bir amaç bulunmaktadır. Bireysel fayda elde etmeye çalışılması ise belirli davranış kalıplarının benimsenmesine yol açmaktadır. Bireysel düzeyde karşılıklı bu ilişki sonucunda bireyler çıkar elde edememekten korkması halinde işten ayrılma eğilimi göstermektedir (Tolay,2003, s. 4).

3.3.2.1 Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı bir sonuç olarak çalışanların davranışlarına bağlanması sonucunda oluşan bir özelliği bulunmaktadır. Buna göre, çalışanların sürekli davranışlarına bağlı olarak üç ana özellik ortaya çıkmaktadır. Bu özellikler, çalışanların davranışlarının açık ve net bir şekilde görünür olması, davranışlarına yönelik isteklilik ve gönüllülük düzeyi, davranışların sonuçlarının hangi düzeyde sonra geri dönülemez olduğudur. Salancik'e göre çalışanların davranışları ile tutumları arasında bir bütünlük bulunmaktadır. Bu bütünlük örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır (Gül,2003, s. 80).

Bu yaklaşıma göre çalışanların davranışları ile tutumları arasındaki ilişkide, davranışları bağlılık düzeyini daha fazla etkilemektedir. Çalışanların içsel ve dışsal ödüllere ulaşmak için belli davranış kalıplarını benimsemesi, bir süre sonra örgütsel kültüründe etkisi ile bağlılık hissini artırabilecektir. Örneğin hizmet sektöründe insanlar ile yüz yüze iletişim kurulmasının zorunlu olması çalışanların tutumları ile karşıtlık gösterebilir. Bununla birlikte çalışanlar, bireysel yeteneklerini geliştirerek işletme çalışma isteği nedeniyle davranışlarını yeniden düzenleyecek ve iletişim yeteneklerini artırma yoluna gidecektir. Çalışanların davranışları ile tutumları arasındaki dengenin kurulmasında örgütsel

bağlılığın önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu olmadığında çalışanlar stres altında kalmaktadır (Atılğan,2017, ss. 54-55).

3.3.2.2 Becker'in yan bahis yaklaşımı

Becker'in yan bahis kuramı, çalışanların davranışların tutumları ile bütünlük sağlaması amacıyla davranış kalıplarını benimsemesi işletmede yan bahislere girmesi ile açıklanmaktadır. Yan bahisin en basit tanımı, çalışanların işletmelerine yaptıkları yatırımların karşılığını almak istemeleridir. Bu bahse konu olan ödüllerin birey açısından ne düzeyde değerli olduğu örgütsel bağlılık düzeylerini de etkilemektedir (İnce ve Gül,2005, s.50).

Çalışanların, işlerinde yan bahislere girerek tutarlı davranışlar göstermesi, doğrudan davranış kalıpları ile çıkarları arasındaki ilişkiden kaynaklanmaktadır. Çalışanların sürekli tekrarladığı davranışlardan vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları bulunmakta ve bu nedenle davranış dizilerini sürekli olarak gösterme eğilimi taşımaktadır. Bu süreçteki yan bahis kavramı çalışanın ana amacı olmayan ancak davranışları sonucunda elde edeceği yan kazanımları ifade etmektedir. Bu kazanımlar aşağıda gösterilmektedir (Gül,2002: 48):

- *Toplumsal Beklentiler:* Çalışanların, toplumsal kurallar ve beklentilerden etkilenmesi sosyal ilişkilerinin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Toplumsal kuralların yaptırımları çalışanların davranışlarını etkileyerek örgütsel bağlılığına katkı yapabilir. Örneğin sık sık iş değiştiren bir kişinin güvenilir olarak değerlendirilmemesi, çalışanın davranışlarını yönlendirebilir.
- *Bürokratik Düzenlemeler:* Çalışanların davranışlarını düzenleyen bürokratik yaptırımlar kazanımlarını belirleyebilmektedir. Emekli ikramiyesi ve tazminatının düzenlenmesi örgütsel bağlılık açısından düzenleyicidir. Örneğin emeklilik ikramiyesi bu yaklaşıma göre yan bahis olarak gösterilmektedir.
- *Sosyal Etkileşimler:* İnsanların toplumsal etkileşimleri de davranışlarının yönlendirmektedir. Çalışma hayatında bireylerin birbirleriyle olan iletişimlerinden kaynaklanan etkiler, kabul edilme ve saygı görme isteği yan bahis olarak değerlendirilebilir.

- *Sosyal Roller:* Çalışma hayatında kaynak olan sosyal roller, örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışma hayatının kendisine sağladığı role uyum sağlayan bireyin sosyal statüsü, başka bir role uyum sağlamasını engelleyebilmektedir.

Becker yan bahis kuramı ile çalışanların iş yaşamında elde ettiği kazanımlara bağlı olarak gelişen durumun örgütten ayrıldıklarında kaybetme endişesi ile örgütsel bağlılığın oluştuğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşımda, duygusal bağlanma yerine bireyin yan bahisleri kazanma olasılığını arttıran bir yapı bulunmaktadır. Çalışanın örgütsel bağlılığı olmadığında kaybedeceği bu bahislerin değeri, örgüte bağlı görünmeye devam etme zorunluluğu getirmektedir (Gökmen,1996, s. 42).

3.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bireysel ve kurumsal faktörler başlığı altında incelenebilir.

3.4.1 Bireysel Faktörler

3.4.1.1 Kişilik özellikleri

Bireylerin kişilik özellikleri, çalışma yaşamı ile ilgili kavramlarına yaklaşımını belirlemektedir. Bireylerin kişilik özellikleri ile örgütsel kültür arasında bir uyumun olması halinde örgütsel bağlılık düzeyleri açısından uygun bir ortam oluşmuştur. Bağlılığın, bireyin algılaması ve değerlendirmesi ile ilişkili olarak değişmesi, kişiliğinden kaynaklanan bakış açısı ile açıklanabilir. Buna göre farklı kişilik yapısına sahip bireylerin işletme içindeki ve dışındaki olayları değerlendirmeleri de farklılaşacaktı (Akşit Aşık, 2020).

Bireyin sosyal ilişkilerinin gelişmiş olması ve dışadönüklüğü örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Kişilik özelliklerinden yumuşak başlılık ve uyumlu olma da örgütsel amaçların benimsenmesinde ve uyum açısından önemli bir role sahiptir. Sorumluluk duygusu yüksek olan kişilerin işletmelerine bağlılığı normatif düzeyde ele aldıkları ve çalıştıkları işletmede kalmak için çaba harcadıkları görülmektedir. İçerik ve sosyal olmayan bireylerin ise örgütsel bağlılığa yönelik olumsuzluk

yaşadıkları ve aidiyet hislerini güçlendiremedikleri tespit edilmiştir (Kılıç ve Bozkaya, 2014).

Kişilik özellikleri, bireylerin tutumlarına ilişkin farklılıklar ortaya koymaktadır. Dışadönüklük ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki bireyin sosyal ilişkilerinin gücünden kaynaklanmaktadır. Çalışanların uyumlu olması ve sorumluluk duygularının öne çıkması da belirleyici bir kişilik özelliği taşımaktadır. Bu çalışanlar, kendilerini örgütlerine karşı sorumlu hissetmekte ve örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olmaktadır. Deneyime açık kişilik yapısı ise hayal gücü ve ileri görüşlü olmayı etkilediği için hedeflerin benimsenmesinde önemlidir (Özkan ve Boz,2018).

3.4.1.2 Cinsiyet

Cinsiyet değişkeni ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların sonuçları birbiri ile uyumlu değildir. Kadın ve erkekler lehine farklılıkları tespit eden araştırmalar olduğu gibi cinsiyet değişkeninin farklılık oluşturmadığına yönelik bulgular mevcuttur (Gül,2017, s. 64).

Kadın ve erkek çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik farklı sonuçlar bulunması genellikle çalışılan iş kolu ve mesleğe göre değişmektedir. Kadınların toplumsal cinsiyet eşitsizliğini aşmak için daha fazla mücadele etmesi örgütsel bağlılık düzeylerini arttırırken, beyaz yakalı erkeklerin ailevi sorumlulukları nedeniyle örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu tespit eden çalışmalar da bulunmaktadır. Buna karşılık elde edilen sonuçlar birbiri ile örtüşmemektedir (Yıldız,2016, s 98).

3.4.1.3 Yaş

Çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide genel olarak doğru orantılı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, çalışanların yaşları ilerledikçe işyerine yaptıkları yatırımların artması ve alternatif iş olanaklarının azalması nedeniyle örgütsel bağlılık düzeylerini arttırdığı söylenebilir. Yaş değişkeni ile ilişkili olarak işletmedeki kıdem yılı ve çalışılan iş pozisyonundaki yıl sayısının örgütsel bağlılığı arttırdığına ilişkin bulgular da mevcuttur. Çalışanların yıllara bağlı olarak kıdemli ya da daha iyi pozisyonlarda çalışmaları da örgütsel bağlılık düzeyini desteklemektedir (Bakan,2011, s.122).

Çalışanların yaşları ilerledikçe örgütleri ile kurdukları duygusal bağlılıklarının arttığı belirlenmiştir. Ancak devam bağlılığı ile yaş arasında herhangi bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Bireylerin yaşları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide yanı işte kaç yıl çalışıldığı, çalışanların pozisyonu ve alternatif iş imkanlarının önem kazandığı da görülmektedir (Yalçın ve İplik,2005, s. 399).

Çalışanların yaşları ile alternatif iş imkanlarının azalması bir anlamda bireysel olarak elde edilen bilgi birikimi ve tecrübe ile hangi pozisyonda çalışıldığı ile ilişkilidir. Daha yaşlı çalışanların genç olanlara göre örgütlerine bağlı olması yıllar içinde işletmelerine verdikleri emek ve elde ettikleri kazanımlar ile açıklanabilir. Bununla birlikte literatürde farklı sonuçlara ulaşılmış pek çok çalışma bulunmaktadır (Çöl ve Gül, 2005).

3.4.1.4 Medeni durum

Literatür incelendiğinde evli çalışanların bekar çalışanlara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Evli çalışanların ekonomik yükümlülüklerinin ailelerini ilgilendirmesi, bir anlamda çalışanların kendileri dışında ailelerini de düşünmesi anlamına gelmektedir. Bu sorumluluğun özellikle devam bağlılığını arttırdığı söylenebilir (Örs, Acuner ve Tabak, 2005).

Evli olma değişkeni özellikle erkek çalışanların işten ayrılma niyetleri açısından daha dikkatli olmasını sağlamaktadır. Ailenin geçimi ile ilgili olarak kendisini sorumlu tutan bireylerin işyerinde çakışmaya devam etme isteklerinin daha fazla olduğu, işsiz kalmanın maliyetlerinin hesaplanması ile evli çalışanların daha yüksek düzeyde bağlılık göstermesine neden olmaktadır (Gül,2017, s. 65).

3.4.1.5 Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel özelliklerden biri de eğitimidir. Çalışanların eğitim düzeylerinin artması halinde örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığı görülmektedir. Eğitim düzeyi yüksek çalışanların alternatif iş imkanlarının fazla olması, iş pozisyonu açısından daha yüksek beklentilerinin olması örgütleri ile olan bağlılıkları negatif düzeyde etkileyebilmektedir. Eğitim düzeyi düşük olan çalışanların ise uzmanlıkları bulunmadığında işyerinden ayrılması ve başka bir işe geçmesi açısından ekonomik kayıplara uğranılacağı düşünmesi etkili olmaktadır (Bakan,2011, s.124).

Çalışanların eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasında genellikle karmaşık bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Lise mezunu çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir. Eğitim düzeyi yükseldikçe uzmanlık ve kişisel özgürlük alanının daha yükselmesine paralel olarak bağlılık düzeyi düşmektedir. Özellikle genç kuşak çalışanlar arasında iş değiştirmeye bağlı kariyer planlaması örgütsel bağlılık açısından negatif bir durum sergilemektedir. Lisansüstü mezunlarının beklentilerini de yüksek olması negatif düzeyde bağlılıklarını etkilerken alternatif iş imkanlarının da etkisi bulunmaktadır (Taş,2012, s. 26).

3.4.1.6 Kıdem

Kıdem değişkeni ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki genellikle doğru orantılıdır. Çalışanların işletmelerinde geçirdikleri yıl sayısının artması ile elde ettikleri maddi kazanımlar, terfi ve yükselme olanakları ile gelinen durum ve unvanların bağlılık düzeylerini arttırdığı görülmektedir (Ceylan ve Demircan,2002).

Kıdem değişkeni ile özellikle duygusal bağlılığın önemli bir ilişkisi bulunmaktadır. Uzun yıllar aynı işyerine emek vermiş çalışanların iş arkadaşlığı, ortak bir eser meydana getirmenin vermiş olduğu haz, alışkanlıklar ve sorumluluk duygusu ile duygusal bağlılık düzeyi olumlu etkilenmektedir. Bununla birlikte, duygusal bağlılığı işe girildiği ilk yıllarda yüksek olduğu sonraki yıllarda azalma eğilimi gösterse bile yükseldiği belirlenmiştir. Ayrıca kıdem ile çalışanların ücretlerindeki artışa bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeyi olumlu etkilenebilmektedir (Küçüközkan,2005, ss. 19-20).

3.4.1.7 Diğer bireysel faktörler

Bireylerin işyerinde mutlu olmaları ve haz almaları örgütsel bağlılık açısından oldukça önemlidir. Çalışanların beklentilerine bağlı olarak algılamalarında farklılıklar olması örgütsel bağlılığın bireyler arasında farklılık göstermesine neden olacaktır. Kariyer planlamasında yüksek beklentilere sahip olan çalışanların bağlılık düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir (Izgar,2008, s. 320).

3.4.2 Kurumsal Faktörler

3.4.2.1 Ücret ve ödüllendirme sistemi

Ücret, bireylerin ihtiyaçlarını karşılayan birinci unsur olması nedeniyle bağlılığı etkilemektedir. Ücretin, yüksek ve düşük olması kadar ödül dağıtım sistemi ve ücretlendirmenin nasıl yapıldığı da bağlılık açısından önemli etkilere sahiptir. Ücretin, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılaması ve ekonomik koşullara uygun olarak belirlenmesi bağlılık açısından olumludur. Diğer bir unsur ise ücretlendirmenin adil olması ve çalışanların yaptıkları karşılaştırmada adaletli bir dağıtım sistemine inanmaları gerekmektedir. Ücret yönetimi, motivasyonu belirlerken çalışanın işten ayrılma niyetinin de açığa çıkmasını engeller ve nitelikli personelin işletmeye çekilmesine yardımcı olur (Çakınberk, Derin ve Demirel,2011, s.131).

Ödüllerin bir başka özelliği de çalışanların çaba ve enerjilerinin karşılığında hak edilmiş olması ve örgütsel bağlı kuvvetlendirmesidir. Maddi kazanımların yeterli olmadığı işletmelerde çalışanların elde tutulması örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olması nedeniyle zordur. Ücretin yanında, prim ve ödüller, diğer maddi kazanımların belli bir sisteme uygun olarak yapılması bir başka ifade ile ödüllendirmenin adaletli yapılmasıdır (Usta ve Küçükaltan,2012, s. 89).

Ücret, işletmede çalışanların sosyal statüsünü de belirleyen bir yapıya sahiptir. Çalışanların işletmeleri ile gurur duyması, diğer insanlar ile karşılaştırdığında aldığı ücretin yüksek olmasına bağlıdır. Çalışanlara ödenen yüksek ücret, işin cazibesini arttırırken örgütsel bağlılığı da arttırmaktadır. Ücretin düşük olması ise çalışanları yeni bir iş bulma zorunluluğuna ittiği için bağlılığın zayıflamasına neden olmaktadır. Bireyin devam zorunluluğu nedeniyle çalışması, alternatif bir iş bulduğunda ayrılacağı anlamına gelmektedir (Balay,2000, s. 68).

3.4.2.2 İşin Niteliği ve Çalışma koşulları

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri iş kollarının birbirinden ayıran özellikleri bulunmaktadır. İşini niteliğini de belirleyen bu özelliklerin toplamı çalışanların hangi koşullar altında çalıştıklarını belirlemektedir. Bazı meslek dallarının zor ve tehlikeli olması, hizmet sektöründe müşteriler ile yüz yüze iletişim, sağlık sektöründe olduğu gibi

özel uzmanlık isteyen ve riskli bir iş akış sürecinin olması bağlılığı etkilemektedir. Çalışanların işin özelliklerine uygun olarak çalışma şartlarının düzenlenmesi ve bu şartların beklentilerini karşılaması halinde bağlılık düzeyleri artabilmektedir (Gül,2017, s. 66).

Örgütsel bağlılık işin özellikleri ve çalışma şartlarından etkilenmektedir. Bireylerin öğretmenlik ve doktorluk gibi özel anlamı olan meslekleri yapması duygusal bağlılıklarını arttırmakta ve içsel değerler sisteminin çalışanların tutumlarını etkilediği görülmektedir. İşin zorluk derecesi, rutin olup olmaması, bireyin beceri ve ilgisine uygunluğu, diğer insanlar ile etkileşim içinde olması ve olanakları örgütsel bağlılığın biçimlenmesinde etkileri olan özelliklerdir. Ancak iş özelliklerinin belli bir düzeye kadar örgütsel bağlılığı etkilediği bireyin işe başlamadan önce ön kabul olarak şartları bilmesinin bunda etkili olduğu söylenebilir (Surat ve Polat,2020, s. 326).

Buna bağlı olarak işin kapsamı ve niteliği örgütsel bağlılığı etkileyen kurumsal faktörler arasında sayılmaktadır. İşin sahip olduğu özelliklerin çalışanların kendilerini rahat ve güvenli olarak hissedebilecekleri bir düzeyde olması, çalışma ortamında iş güvenliğinin sağlanması ve ergonomik özellikler, çalışanların beklentileri ile uyumlu olduğunda örgütsel bağlılığı artırıcı bir özelliğe sahiptir (Bulut,2003, s. 30).

3.4.2.3 Yönetim ve Liderlik Tarzı

İşletmelerdeki yönetim tarzı ve liderlik stillerinin örgütsel bağlılık ile ilişkisi bulunmaktadır. Yöneticilerin çalışanları desteklediği ve yeniliğe açık olan yönetim tarzının çalışanlara özgürlük alanı tanınması ve inisiyatiflerini desteklemesi açısından olumlu etkilemektedir. Güçlü yönetsel liderlik çalışanların tutum ve davranışlarını desteklerken, çalışanların serbest bırakılması ve ilgilenilmemesi ise negatif yönden etkilemektedir (Eryeşil ve Iraz, 2017).

Liderlik olarak çalışanlara ilham verilmesi ve rol model olunması oldukça önemlidir. Çalışanların vizyon kazandırılarak sürekli olarak teşvik edilmesi, aktif bir yönetim tarzı izlenerek çalışanların sorunlarının çözülmesi ve karar alma süreçlerine katılımlarının arttırılması örgütsel amaçların benimsenmesini ve çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Bu süreçte, yöneticiler çalışanların örgüt kültürünü adapte

olabilmesi için rehberlik yapabilir ve çalışanların işletme ile bütünleşmesini sağlayabilir (Uğur, 2017).

3.4.2.4 Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmasında ve norm, ilke ve değerler sisteminin oluşturulmasında önemli görevler üstlenmektedir. Örgütsel bağlılığın, çalışanların bu amaç ve ilkeleri benimse düzeyi ile kendilerini örgütün bir parçası olarak hissedebilmeleri için kültürün olumlu olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, örgütsel kültürün çalışanların bağlılıklarını etkileyebilmesi için güçlü bir kurumsal yapıya sahip olması beklenmektedir. Örgüt kültürü çalışanların ben duygusundan sıyrılıp biz duygusunu hissedebilmesi için alt yapıyı oluşturduğunda çalışanlar ile güçlü duygular paylaşılmaktadır (Özdevecioğlu,2003, s. 117).

Örgütsel kültürün. Çalışanlar açısından önemi işletme içindeki iletişim ve etkileşim sisteminin ilkeleri ve normlarının benimsenmesi ve içselleştirilmesidir. Bu anlamda, güçlü ve kapsayıcı bir örgüt kültürü, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşmasına izin vermekte ve çalışanların örgütü ile özdeşleşmeleri mümkün olmaktadır. Özellikle işe yeni başlayan çalışmaların kendisinden istenen olumlu davranışları öğrenmesi ve benimsemesi örgütsel kültürü benimsemesine bağlıdır (İnce, Gül, 2005, s. 76).

3.4.2.5 Örgütsel iletişim

Örgütsel iletişim öncelikle bilgi kanallarının açık olması, görev ve sorumlulukların net olarak çalışanlara aktarılması ve etkin iletişimin insanların toplumsal ihtiyaçlarını karşılaması açısından etkilidir. Etkileşim, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların kendilerini örgütlerine ait hissedebilmeleri için işlemedeki diğer insanlar ile sağlıklı etkileşime girmesi örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. İletişimin sosyal yönü ile çalışanların duygusal bağlılıkları güçlenmekte ve örgütsel amaçları benimsemesi kolaylaşmaktadır (Saltık, Ünsar ve Oğuzhan, 2015).

Örgütsel düzeyde açık bir iletişim politikasının izlenmesi, örgütsel iletişimin dikey ve yatay olarak etkin bir şekilde oluşması çalışanların istedikleri bilgiye ulaşmalarını, faaliyetlerinin sonuçları ile ilgili bilgilendirilmelerini ve kendilerinden istenilen görevleri

benimsemelerini kolaylaştırmaktadır. Örgütsel işbirliğinin artması ve koordinasyon örgütsel bağlılığı destekleyen unsurlardır. Bilgi paylaşımı ise çalışanların bağlılıklarını arttırmakta ve kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissetmelerini sağlamaktadır (Erbaş,2008, s. 87).

3.4.2.6 Gelişme ve yükselme koşulları

Çalışanların beklentilerinin önemli bir kısmını oluşturan sürekli gelişme ve yükselme, örgütsel bağlılığını etkileyebilmektedir. İşyerinde ortaya koyduğu emeğin adaletli bir şekilde değerlendirilmediğini ve gelişmesinin engellediğini düşündüğü çalışanların örgütsel bağlılıkları olumsuz etkilenmektedir. Buna karşılık, yükselme istekleri karşılanan çalışanların işinden aldığı tatmin duygusunun artmasının yanı sıra örgütüne duyduğu güven de artacak örgütü ile kurduğu bağlarının daha kuvvetlenmesini sağlayacaktır (Özgen, Öztürk. ve Yalçın, 2005, s. 358).

3.4.2.7 Diğer Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen başka faktörler de bulunmaktadır. Bu faktörlerin başında daha az kişi ile oluşturulan ve sosyal ilişkilerin kuvvetlenmesini sağlayan ekip çalışması önemli bir çalışma yöntemi olarak gösterilmektedir. Dayanışma ve yardımlaşmanın yüksek olduğu ekip çalışması, bireylerin duygusal yönünü desteklediği için sosyal bağlarının da güçlenmesine neden olmaktadır (Gül ve İnce,2005, s. 80).

İşyerinde yaşanan sürekli stres örgütsel bağlılığı olumsuz düzeyde etkilemektedir. Sürekli stresin neden olduğu tükenmişlik çalışanların işyeri ile bağlarının zayıflamasına ve işten ayrılmalara kadar varan sonuçlara neden olabilir. Bu süreçte güçlü örgütsel kültürü olmayan işletmelerde yaşanan rol çatışmaları, görev tanımlarının net ve belirgin olmaması örgütsel bağlılık açısından önemlidir. Rol çatışması ile oluşan belirsizlik strese neden olurken örgütsel bağlılık da olumsuz etkilenmektedir (Cengiz,2001, s. 60-61).

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biri de çalışanların işletmenin adil dağıtım yapmamasına ilişkin algısıdır. Örgütsel adalet, çalışanların beklentilerinin karşılanmasında norm, ilke ve kuralların nasıl uygulandığı konusunda önemli ipuçları vermekte ve adalet duygusu ile normatif bağlılık arasında önemli bir ilişkiye neden olmaktadır. Adaletli ödül dağıtım sistemi olan kuruluşlarda çalışanların hakkaniyete

ilişkin olumlu duyguları emeklerinin karşılığını alabileceklerini göstermekte ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir (Yıldız,2016, s. 102).

3.5 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

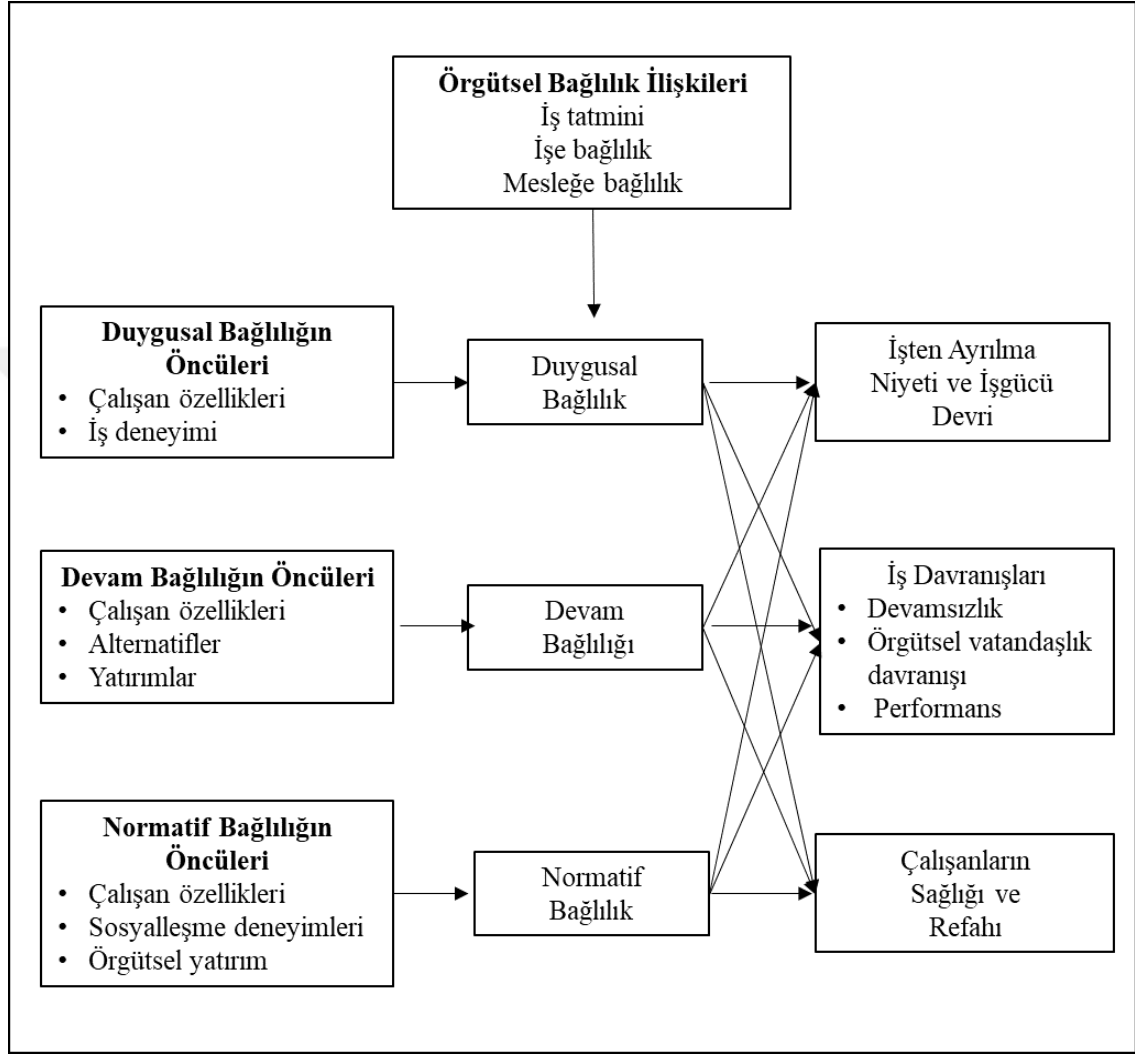
Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın işletmelerin toplam performansını pozitif yönde etkilediğini belirlemiştir. Bu bağlamda ürün ve hizmet kalitesinde artışlar, verimlilik artışlarının yanında kendisini örgütüne bağlı hisseden çalışanların işe geç gelme, kaytarma, işten ayrılma eğilimlerinin azaldığı da belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların ise aşağıdaki davranışları tutum ve davranışları benimsediği görülmektedir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013:156):

- Örgütsel amaç ve hedeflerin bireysel amaç ve hedeflerin önüne geçmesi,
- Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinin bireysel bir amaç olarak kabul edilmesi,
- Örgütün sadece bir işyeri olarak değerlendirilmemesi nedeniyle, işyerinde çalışmanın içselleştirilmesi ve görev dışı roller üstlenilmesi,
- Çalışanların örgütleri ile guru duyması ve her platformda işyerini savunması,
- Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması için performans artışına odaklanma ve kapasitesini zorlama,
- İşletmede çalışmaya devam etmek için özel gayret gösterme ve güçlü bir istek duymadır.

Örgütsel bağlılık bir anlamda işletme ile çalışan arasındaki uyumun ve ilişkinin gücünü göstermektedir. Bu uyumun güçlü olması halinde çalışanların işlerine devam etme isteklerinin yüksek olduğu bu durumda çalışma psikolojisi açısından örgütler tarafından istenilen bir durumu yansıttığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların verimliliklerini etkilediği gibi, işyerinde işbirliği ve koordinasyonu da arttırmakta ekip çalışmasında yardımlaşma ve arkadaşlık ilişkilerinin daha kolay kurulmasına sağlamaktadır. Örgütsel amaçların benimsenme düzeyi ise daha fazla gayret gösterilmesine ve çalışanların örgütlerinde daha uzun süre kalmalarını sağlayarak personel devir hızını düşürmektedir (Sezgin,2010, s. 146). Örgütsel bağlılık ile ilişkili

duygusal, devam ve normatif bağlılığın örgütsel düzeyde sonuçları aşağıdaki Şekil 3.3’de gösterilmektedir.

Şekil 3.3. Örgütsel bağlılığın Sonucu



Kaynak: Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 89, akt: Hoş, C., ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmin ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20 (4), s.5.

Şekil 3.3’e göre çalışanların örgütsel bağlılıklarının sonuçları karmaşık ve çok boyutludur. Bütünsel bir bakış açısı ile örgütsel bağlılık boyutlarının temel sonuçları birbirileri ile ilişkilidir. Duygusal bağlılık, çalışanların çalışmaya devam etmeleri için duygusal bir aidiyet sağlamaktadır. Devam bağlılığı, çalışmaya devam etme zorunluluğunu temsil ederken bir başka açıdan çalışma yükümlülüğünü temsil etmekte

ve normatif bağıllık ise ahlaki bağıllık olarak çalışanları desteklemektedir. Örgütsel düzeyde çalışanların performans, verimlilik ve motivasyonları örgütsel bağıllık düzeylerinden etkilemektedir.

Örgütsel bağıllığın ilk sonucu bireylerin çalıştıkları işletmeler ile yaptıkları psikolojik sözleşmelerin gücünün verdiği huzur ve iyilik halidir. İşyerinde kendisini örgütsel amcalara bağlı hisseden çalışanların çalışma barışına ilişkin olumlu davranışlarda bulunması iş performanslarının artmasını sağlamaktadır. Bu anlamda, işletmelerde iş gücü devirleri, devamsızlık oranları, kaytarma, işe geç kalma gibi faktörlerin azaltılabilmesi ve insan kaynağının süreçlere etkin bir şekilde dâhil edilmesi verimlilik açısından önem arz etmektedir (Çakır,2001, s. 57).

Örgütsel bağıllığın çok yüksek düzeyde olması da bireylerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmaması halinde önemli bir problem olarak ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların bağıllıktan kaynaklanan strese maruz kalması ve aşırı heyecanlı olması, hayal kırıklığı ya da tükenmişlik duygusu ile sonuçlanabilmektedir. Kendisini işletmesine adanmış bireylerin yaşadıkları stres nedeniyle rahatsızlıklar yaşayabilme ihtimali, örgütsel bağıllığın “iki ucu keskin kılıca” benzetilmesine yol açmıştır (Deniz vd.,2013, s. 695).

Rekabetin günümüzde yoğun olarak yaşanması işletmelerin sahip olduğu insan kaynaklarının verimlilik ve kalite açısından etkin kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. İşyerinde aidiyet duygusu yüksek ve kendini örgütüne bağlı olarak hisseden çalışanların rol dışı olumlu davranışları ve kendilerine işletmelerine adanmış bütün yönetim süreçlerinin temel amacı olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin varlıklarını sürdürmesi ve karlılıklarının devam etmesi için örgüte bağıllıkları yüksek çalışanların varlığı ile mümkündür (Bakan,2011, s.44).

4. İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ BÖLÜMÜNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı bankacılık sektöründe bilgi teknolojilerinde çalışanların iş tatminlerinin örgütsel bağlılıklarının üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmanın bu ana amacına uygun olarak çalışanların sahip oldukları sosyodemografik özelliklere göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki farklılıklar da araştırılmaktadır.

4.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada çalışanların iş tatmini düzeyleri bağımsız değişken, örgütsel bağlılık düzeyleri de bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin araştırılması nedeniyle ilişkisel tarama modelinin kullanılması uygun görülmüştür.

İlişkisel tarama yöntemi nicel analiz yöntemi olarak, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinde sosyal bilimlerde çok sık kullanılan bir araştırma yöntemidir. Bu yöntemde göre araştırmacı, örneklem üzerinden var olan mevcut durumu araştırmak için korelasyon, regresyon ve farklılık testleri uygulayarak değişkenler arasındaki ilişkileri incelemektedir (Gülbüz ve Şahin,2017, s. 108). İlişkisel tarama modelinde değişkenlerin bilimsel düzeyde anlamlı ilişkileri olup olmadığı belirlenirken araştırmacı da neden sonuç ilişkisine bağlı olarak bu ilişkilere yönelik analiz yapmaktadır (Karasar,2002, s. 81).

4.3 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezleri aşağıda gösterilmektedir.

H_1 : Bankacılık sektöründe çalışanların iş tatmin düzeyleri yüksektir.

H_{1a} : Bankacılık sektöründe çalışanların içsel iş tatmin düzeyleri yüksektir.

H_{1b}: Bankacılık sektöründe çalışanların dışsal iş tatmin düzeyleri yüksektir.

H₂: Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yüksektir.

H_{2a}: Bankacılık sektöründe çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri yüksektir.

H_{2b}: Bankacılık sektöründe çalışanların devam bağlılığı düzeyleri yüksektir.

H_{2c}: Bankacılık sektöründe çalışanların normatif bağlılık düzeyleri yüksektir.

H₃: Bankacılık sektöründe çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Bankacılık sektöründe çalışanların iş tatmini örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.

H_{4a}: Bankacılık sektöründe çalışanların iş tatmin düzeyleri örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.

H_{4b}: Bankacılık sektöründe çalışanların iş tatmin düzeyleri örgütsel bağlılıklarını açıklamaktadır.

H₅: Bankacılık sektöründe çalışanların demografik özelliklerine göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{5a}: Bankacılık sektöründe çalışanların yaşlarına göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{5b}: Bankacılık sektöründe çalışanların cinsiyetlerine göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{5c}: Bankacılık sektöründe çalışanların medeni durumlarına göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{5d}: Bankacılık sektöründe çalışanların eğitim durumuna göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{5e}: Bankacılık sektöründe çalışanların iş pozisyonuna göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{5f}: Bankacılık sektöründe çalışanların çalışma yılına göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{5g}: Bankacılık sektöründe çalışanların kurumda çalışma yılına göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.

H₆: Bankacılık sektöründe çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{6a}: Bankacılık sektöründe çalışanların yaşlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{6b}: Bankacılık sektöründe çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{6c}: Bankacılık sektöründe çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{6d}: Bankacılık sektöründe çalışanların eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{6e}: Bankacılık sektöründe çalışanların iş pozisyonuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{6f}: Bankacılık sektöründe çalışanların çalışma yılına göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{6g}: Bankacılık sektöründe çalışanların kurumda çalışma yılına göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.

4.4 ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini merkezi İstanbul ilinde bulunan özel bir bankanın bilgi teknolojileri bölümünde çalışan 800 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde güven seviyesi %95 ve kabul edilebilir hata miktarı +/-%5 olarak kabul edilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan,2004, ss. 49-50). Buna göre araştırmanın örneklem

yeterlilik alt sınırı sayısı 260 olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan 436 Banka çalışanının örneklem yeterliliğinin olduğu görülmektedir.

Araştırma örnekleme belirlenirken kolay örneklem yöntemi uygun görülmüştür. Kolayda örneklem yöntemi araştırmacının zaman ve maliyet açısından ulaşabileceği en kolay örneklem grubu ile çalışmasına olanak sağlayan örneklem belirleme yöntemidir (Baltacı,2018, s. 259).

4.5 ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada kişisel bilgi formu, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık ölçeği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

4.5.1 Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu, araştırmaya katılan bankacıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, iş pozisyonu, çalışma yılı ve kurumda çalışma yılını öğrenmeye yönelik soru formudur.

4.5.2 Minnesota İş Tatmin Ölçeği

Araştırmada Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların işlerine yönelik olarak geliştirdikleri tutumları ölçmeye olanak sağlayan ölçeğin 1985 yılında Türkçe'ye çevrilip, geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır (Baycan,1985).

Minnesota İş Tatmin Ölçeği içsel ve dışsal tatmin olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. İçsel tatmin ve dışsal tatmin olmak üzere iki boyuttan oluşan ölçek 20 sorudan oluşmaktadır. 1., 2., 3., 4., 7., 8., 9., 10., 11., 15., 16. ve 20'inci ifadeleri içsel doyumu, 5., 6., 12., 13., 14., 17., 18.ve 19'uncu ifadeleri ise dışsal tatmini ifade etmektedir. Genel tatmin düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşan Minnesota İş Tatmin Ölçeği Likert tipi bir ölçektir. Ölçekte; Hiç memnun değilim 1, Memnun değilim 2, Kararsızım 3, Memnunum 4, Çok memnunum 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin, içsel doyum faktörünün yükleri 0.56 ile 0.78 arasında değişmektedir. Dışsal tatmin faktörünün yükleri ise 0.53 ve 0.88 arasındadır (Özsoy vd.,2014).

4.5.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık Ölçeği çalışanların örgütleri ile olan ilişkilerinin saptanması amacıyla geliştirilmiştir. Çalışmada Meyer ve Allen tarafından 1994 ve 1997 yıllarında geliştirilmiş olan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Beşli likert tipi olan ölçekte katılımcılar ankette bulunan ifadelerle “Kesinlikle katılmıyorum” 1 puan, “Katılmıyorum” 2 puan, “Kararsızım” 3 puan, “Katılıyorum” 4 puan ve “Kesinlikle katılıyorum” 5 puan şeklinde cevap vermektedir. Çalışmada kullanılan ölçek tarafından kullanılan uyarlanmasından alınmıştır. Ölçeğin duygusal bağlılık faktörü 6 maddeden (1, 2, 3, 4, 5, 6), devam bağlılığı faktörü 6 maddeden (7, 8, 9, 10, 11, 12) ve normatif bağlılık faktörü ise 6 maddeden (13, 14, 15, 16, 17, 18) oluşmaktadır (Doğar, 2013).

4.6 ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma 01 Temmuz 2020 ve 30 Temmuz 2020 tarihleri arasında özel bir bankanın bilgi teknolojileri bölümünde çalışanların görüşleri ile sınırlıdır.

4.7 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmaya katılan bankacıların soru formlarına samimi, içten ve gerçeği yansıtan cevaplar verdiği varsayılmıştır.

4.8 ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI

Araştırma verilerinin toplandığı dönemde Covit-19 Virüsü'nün etkisini sürdürmesi nedeniyle esnek çalışma saatlerinin uygulanması nedeniyle veriler Google Forms aracılığıyla internet üzerinden toplanmıştır.

4.9 ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Araştırma verilerinin analizi için SPSS 26 Paket Programı kullanılmıştır. Araştırmada parametrik istatistiklerden Bağımsız Grup t-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) kullanılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizinde istatistiksel açıdan fark

oluşması durumunda, farkın kaynağını belirlemek amacıyla tamamlayıcı analizlerden (Post Hoc Tests) Scheffe testinden yararlanılmıştır

Araştırma kapsamında kullanılan tüm istatistiksel işlemlerde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.



5. BULGULAR VE YORUM

5.1 GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK

Bankacılık sektöründe iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerindeki ifadelerin geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmış ve elde edilen bulgular aşağıda gösterilmiştir.

5.1.1 İş Tatmin Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlik

İş tatmini ölçeğinde 1., 2., 3., 7., 8., 12., 13., ve 14. numaralı ifadeler bilimsel açıdan yeterli geçerlilik ve güvenirliğe sahip olmadığı için ölçekten çıkarılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 5.1’de gösterilmektedir.

Tablo 5.1: İş Tatmini Anketi Yeterlilik Analizi

Kaise Meyer Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Testi	,860
Bartlett Küresellik Testi	2188,291
Serbestlik Dağılımı (Df)	66
Sig. (Anlamlılık) (p)	,000

Tablo 5.1’e göre; iş tatmini ölçeği anlamlılık düzeyi $p=,000$ ve Kaise Meyer Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik katsayısı ise ,860 olarak belirlenmiştir. İş tatmini ölçeği faktör analizi yapılması için yeterli olarak belirlenmiştir.

Tablo 5.2: İş Tatmini Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansı

Faktör	Başlangıç Özdeğerler			Döndürülmüş Faktör Değerleri		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
1	5,122	42,682	42,682	3,411	28,426	28,426
2	1,318	10,982	53,664	3,029	25,238	53,664
3	,995	8,288	61,952			
4	,910	7,579	69,531			
5	,686	5,715	75,246			
6	,647	5,391	80,637			
7	,564	4,696	85,333			
8	,520	4,337	89,671			
9	,436	3,636	93,307			
10	,353	2,940	96,247			
11	,240	1,998	98,245			

12 ,211 1,755 100,000

Tablo 5.2'ye göre; iş tatmini ölçeği açıklanan toplam varyansın iki alt boyuttan oluşmakta ve toplam varyansın %53,6'sını açıkladığı görülmektedir.

Tablo 5.3: İş Tatmini Anketinin Döndürülmüş Faktör Matrisi

İfade No	Faktör 1 İçsel Tatmin	Faktör 2 Dışsal Tatmin
IT_11	,774	
IT_4	,672	
IT_9	,671	
IT_10	,647	
IT_15	,627	
IT_16	,612	
IT_20	,591	
IT_5		,839
IT_6		,831
IT_18		,652
IT_19		,617
IT_17		,561

Tablo 5.3'e göre; iş tatmini ölçeği iki faktörden oluşmaktadır. Bu faktörlerden birincisi içsel tatmin ve ikincisi ise dışsal tatmin isimlendirilmiştir. Faktör gruplarındaki ifadelerin yeterliliği sahip olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini ölçeğini oluşturan faktör gruplarının güvenilirlik analizleri aşağıdaki Tablo 5.4'de gösterilmektedir.

Tablo 5.4: İçsel Tatmin Güvenilirlik Analizi

Faktörün Adı	Soru	Açıklama	Ağırlık	Faktörün Açıklayıcı Gücü	Güvenilirlik
Faktör 1 İçsel Tatmin	IT_4	Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi açısından	,818	28,4	,830
	IT_9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem açısından	,817		
	IT_10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından	,813		
	IT_11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın Olması açısından	,791		
	IT_15	Kendi kararları mı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından	,795		
	IT_16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana Sağlaması açısından	,799		
	IT_20	Yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissi açısından	,812		

Tablo 5.4'e göre; içsel tatmin faktörü güvenilirliği katsayısı ,830 ve faktörü açıklama düzeyinin %28,4 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. İçsel tatmin boyutunda bulunan ifadelerin güvenirlik katsayılarının ,791 ve ,817 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 5.5: Dışsal Tatmin Güvenilirlik Analizi

Faktörün Adı	Soru	Açıklama	Ağırlık	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Faktör 2 Dışsal Tatmin	IT_5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	,746	25,2	,801
	IT_6	Amirimin karar vermedeki yetkinliği açısından	,745		
	IT_17	Çalışma şartları açısından	,789		
	IT_18	Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları açısından	,778		
	IT_19	Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilmem açısından	,760		

Tablo 5.5'ya göre dışsal tatmin faktörü güvenilirliği katsayısı ,801 ve faktörü açıklama düzeyinin %25,2 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. İçsel tatmin boyutunda bulunan ifadelerin güvenirlik katsayılarının ,745 ve ,789 arasında değiştiği görülmektedir.

5.1.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik

Örgütsel bağlılık ölçeğinde 1., 9.,10., 11., 13., 14., 15., 16., 17. ve 18. numaralı ifadeler bilimsel açıdan yeterli geçerlilik ve güvenirliğe sahip olmadığı için ölçekten çıkarılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 5.6'da gösterilmektedir.

Tablo 5.6: İş Tatmini Anketi Yeterlilik Analizi

Kaise Meyer Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Testi	,878
Bartlett Küresellik Testi	3071,262
Serbestlik Dağılımı (Df)	78
Sig. (Anlamlılık) (p)	,000

Tablo 5.6'ya göre; örgütsel bağlılık ölçeği anlamlılık düzeyi $p=,000$ ve Kaise Meyer Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik katsayısı ise ,878 olarak belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeği faktör analizi yapılması için yeterli olarak belirlenmiştir.

Tablo 5.7: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansı

Faktör	Başlangıç Özdeğerler			Döndürülmüş Faktör Değerleri		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
1	4,475	44,752	44,752	4,067	40,668	40,668
2	2,412	24,124	68,877	2,821	28,209	68,877
3	,675	6,745	75,622			
4	,569	5,692	81,314			
5	,426	4,261	85,575			
6	,393	3,926	89,501			
7	,373	3,729	93,230			
8	,313	3,133	96,363			
9	,205	2,049	98,412			
10	,159	1,588	100,000			

Tablo 5.7'ye göre; örgütsel bağlılık ölçeği iki faktörden oluşmaktadır. Bu faktörlerden birincisi duygusal bağlılık ve ikincisi ise devam bağlılığı olarak isimlendirilmiştir. Faktör gruplarındaki ifadelerin yeterliliği sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğini oluşturan faktör gruplarının güvenilirlik analizleri aşağıdaki Tablo 5.7'de gösterilmektedir.

Tablo 5.8: Duygusal Bağlılık Güvenilirlik Analizi

Faktörün Adı	Soru	Açıklama	Ağırlık	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Faktör 1 Duygusal Bağlılık	OB_2	Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissedirim.	,925	40,6	,927
	OB_3	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	,898		
	OB_4	Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	,901		
	OB_5	Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.	,905		
	OB_6	Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	,920		

Tablo 5.8'e göre; duygusal bağlılık faktörü güvenilirliği katsayısı ,927 ve faktörü açıklama düzeyinin %40,6 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Duygusal bağlılık boyutunda bulunan ifadelerin güvenilirlik katsayılarının ,925 ve ,898 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 5.9: Devam Bağlılığı Güvenilirlik Analizi

Faktörün Adı	Soru	Açıklama	Ağırlık	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Faktör 1 Devam Bağlılığı	OB_7	Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kurumda çalışıyorum.	,807	28,2	,812
	OB_8	İstesem de şuan da çalıştığım kurumdan ayrılabilcek durumda değilim.	,758		
	OB_9	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur. Fazla alternatifim olmadığı için	,784		
	OB_10	çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	,739		
	OB_12	Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.	,782		

Tablo 5.9'a göre; devam bağlılığı faktörü güvenilirliği katsayısı ,812 ve faktörü açıklama düzeyinin %28,2 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılığı boyutunda bulunan ifadelerin güvenilirlik katsayılarının ,739 ve ,807 arasında değiştiği görülmektedir.

5.1.3 Ölçeklerin Normallik Testleri

İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Anketlerinin belirlenen alt boyutlarının hipotez testlerinin yapılabilmesi için verilerin normallik testleri yapılmıştır. Ölçeklerin alt boyutların normallik testi sonuçları Tablo 5.10'da gösterilmektedir

Tablo 5.10: Ölçek Boyutların Normallik Dağılımı

Boyutlar	Kolmogorov-Smimov	Çarpıklık	Basıklık
İçsel Tatmin	,000	-,510	,247
Dışsal Tatmin	,000	-,468	,575
Duygusal Bağlılık	,000	-,732	,157
Devam Bağlılığı	,000	,432	-,329

Tablo 5.10'a göre; ölçeklerin alt boyutlarının normal dağılıma sahip olduğu görülmektedir. Verilerin normal dağılımının kabul edilebilmesi için alt boyutların

basıklık (Skewness) ve çarpıklık (Kurtosis) değerlerinin -1,50 ile +1,50 arasında olması yeterlidir. (Tabachnick ve Fidell, 2013).

5.2 DEMOGRAFİK BULGULAR

Araştırmaya katılan bankacıların demografik özelliklerine ait istatistiksel veri analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 5.11’de gösterilmektedir

Tablo 5.11: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

	Demografik Özellikler	Sayı	(%)
Yaş	22-30 Yaş	92	21,1
	31-40 Yaş Arası	263	60,3
	41 Yaş ve Üzeri	81	18,6
Cinsiyet	Kadın	270	61,9
	Erkek	166	38,1
Medeni Durum	Evli	177	40,6
	Bekar	259	59,4
Eğitim	Önlisans	61	14,0
	Lisans	301	69,0
	Lisansüstü	74	17,0
İş Pozisyonu	Yönetici	160	36,7
	Çalışan	276	63,3
Çalışma Yılı	1-5 Yıl	143	32,8
	6-10 Yıl	132	30,3
	11-15 Yıl	81	18,6
	16 yıl ve üstü	80	18,3
Çalışma Yılı	1-5 Yıl	260	59,6
	6-10 Yıl	92	21,1
	11-15 Yıl	49	11,2
	16 yıl ve üstü	35	8,0
Toplam		436	%100

Tablo 5.11’e göre; banka çalışanlarının %21,1’i (n=92) 22-30 yaş arasında, %60,3’ü (n=263) 31-40 yaş arasında ve %18,6’sı (n=81) 41 Yaş ve üzeridir. Banka çalışanlarının %61,9’u (n=270) erkek ve %38,1’i (n=166) kadındır. Banka çalışanlarının %40,6’sı (n=177) evli ve %59,4’ü (n=259) bekindir. Banka çalışanlarının %14,0’ı (n=61) ön lisans, %69,0’ı (n=301) lisans ve %17,0’ı (n=74) ise lisansüstü eğitim kurumlarından mezundur. Banka çalışanlarının %36,7’si (n=160) yönetici ve %63,3’ü (n=276) çalışandır. Banka

çalışanlarının %32,8'i (n=143) 1-5 yıl arası, %30,3'ü (n=132) 6-10 yıl arası, %18,6'sı (n=81) 11-15 yıl arası ve %18,3'ü (n=80) 16 ve üzeri çalışma yılına sahiptir. Banka çalışanlarının %59,6'sı (n=260) 1-5 yıl, %21,1'i (n=92) 6-10 yıl, %11,2'si (n=49) 11-15 yıl ve %8,0.'ı (n=35) 16 ve üzeri yıl banka da çalışmaktadır.

5.3 FREKANS ANALİZİNE YÖNELİK BULGULAR

Araştırmaya katılan bankacıların anket sorularına yönelik olarak verdikleri cevaplara ilişkin betimsel analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 5.12'de gösterilmektedir.

Tablo 5.12: İş Tatmini Ölçeği Frekans Analizine Yönelik Bulgular

İŞ TATMİNİ ANKETİ	Hiç Memnun Değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum	Ortalama	Standart Sapma
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem açısından	0,0	1,6	10,1	50,2	38,1	4,25	,897
Zaman zaman farklı şeyler yapabilme şansının olması	2,3	4,4	9,2	44,3	39,9	4,15	,922
Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi	1,6	4,6	12,8	47,7	33,3	4,06	,887
Sürekli bir işe sahip olma açısından (iş güvenliği)	1,1	5,0	15,6	45,9	32,3	4,03	,886
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	2,5	7,1	14,0	46,6	29,8	3,94	,974
Yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissi açısından	2,1	8,0	16,3	52,3	21,3	3,83	,925
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından	3,0	5,5	23,2	48,9	19,5	3,76	,928
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından	2,5	10,1	19,0	46,1	22,2	3,75	,993
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından	1,4	8,5	27,1	46,8	16,3	3,68	,893
İş içinde terfi olanağımın olması açısından	3,7	11,7	22,5	42,2	20,0	3,63	1,043
Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	2,8	8,3	24,3	53,7	11,0	3,62	,888
Amirimin karar vermedeki yetkinliği açısından	1,8	9,4	28,0	47,5	13,3	3,61	,897
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları	3,0	9,4	23,9	52,3	11,5	3,60	,916
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması açısından	3,4	10,3	25,9	44,5	15,8	3,59	,987
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	2,8	9,6	29,8	47,9	9,9	3,53	,898
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3,9	13,8	20,9	52,8	8,7	3,49	,967
Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilmem açısından	4,6	14,4	25,9	42,7	12,4	3,44	1,030
Çalışma şartları açısından	5,0	17,0	22,5	39,9	15,1	3,43	1,096
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından	4,1	14,9	28,0	40,8	12,2	3,42	1,017
Kendi kararları mı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından	6,0	13,1	31,0	37,6	12,4	3,37	1,051

Tablo 5.12'ye göre; banka çalışanlarının iş tatmini açısından en yüksek ortalamaoya sahip ifadesi “Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem açısından” ifadesidir ($\bar{x}=4,25$; std. sapma=,897), ikinci ifade “Zaman zaman farklı şeyler yapabilme şansının olması açısından” ($\bar{x}=4,15$; std. sapma=,922) ve en yüksek ortalamaoya sahip üçüncü ifade ise “Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi açısından” ($\bar{x}=4,06$; std. sapma=,887) ifadesidir. “Sürekli bir işe sahip olma açısından (iş güvenliği)” ($\bar{x}=4,03$; std. sapma=,886) dördüncü sırada ve “Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından” ($\bar{x}=3,94$; std. sapma=,976) beşinci sıradadır.

Banka çalışanlarının en yüksek ortalamaoya sahip ifadeleri incelendiğinde işlerinin faydalı olması açısından, sürekli gelişme ve farklı şeyler yapabilme ve banka çalışanı olarak sağladıkları toplumsal statüden memnun oldukları görülmektedir. Covid-19 pandemi süreci nedeniyle iş güvenliğinin öne çıkması ve uzun süreç olan bu dönemin ardından banka çalışanlarının özellikle iş güvencesi ve ücret açısından da memnun oldukları görülmektedir.

Banka çalışanlarının iş tatmini açısından en düşük ortalamaoya sahip ifadesi “Kendi kararları mı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından” ($\bar{x}=3,37$; std. sapma=,1051) ifadesidir. İkinci en düşük ortalamaoya sahip ifade “İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından” ($\bar{x}=3,42$; std. sapma=,1017) ifadesi ve en düşük ortalamaoya sahip üçüncü ifade ise “Çalışma şartları açısından” ($\bar{x}=3,43$; std. sapma=,1096) ifadesidir. “Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilmem açısından” ($\bar{x}=3,44$; std. sapma=,1,30) dördüncü sırada ve “Beni her zaman meşgul etmesi bakımından” ($\bar{x}=3,49$; std. sapma=,967) en düşük beşinci ifadedir.

Ankete katılan banka çalışanlarının bilgi teknolojileri bölümünde çalışması nedeniyle kural, ilke ve normlar oldukça katıdır. İş tatmini en düşük ifadeler incelendiğinde banka çalışanlarının kendi kararlarını ve yöntemlerini uygulama açısından daha düşük bir memnuniyet düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Bilgi teknolojileri bölümünde çalışanların teknik görevleri nedeniyle banka sistemlerinin sürekliliğini sağlaması yoğun çalışma gerektiren bir uzmanlık alanıdır. Banka çalışanlarının yaptıkları işin takdir edilmemesi ve sürekli olarak yoğun bir şekilde çalışmaları açısından daha düşük bir iş tatminine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 5.13: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Frekans Analizine Yönelik Bulgular

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissedirim.	1,1	8,7	14,0	46,1	30,0	3,95	,944
Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	1,8	5,3	17,9	45,8	29,4	3,95	,921
Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	3,4	6,0	19,3	41,1	30,3	3,89	1,017
Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	3,2	8,3	19,7	39,9	28,9	3,83	1,039
Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	4,8	7,8	20,6	33,7	33,0	3,82	1,120
Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.	4,1	7,1	19,0	44,3	25,5	3,80	1,031
Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.	5,5	7,5	20,9	40,1	25,9	3,73	1,095
Avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	3,4	10,8	21,1	49,5	15,1	3,62	,981
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	3,4	14,7	21,1	39,4	21,3	3,61	1,081
Bu kurumda çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum.	8,5	23,2	27,3	33,7	7,3	3,08	1,094
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.	9,4	29,8	26,4	23,9	10,6	2,96	1,156
Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.	11,9	28,7	25,9	24,8	8,7	2,90	1,163
Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.	13,1	31,0	26,8	19,7	9,4	2,81	1,172
İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılabilir durumda değilim.	20,2	29,8	17,2	22,9	9,9	2,72	1,287
Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	17,0	33,9	17,4	23,2	8,5	2,72	1,231
Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.	18,6	35,8	18,8	20,4	6,4	2,60	1,186
Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.	22,7	29,4	23,6	16,1	8,3	2,58	1,232
Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kurumda çalışıyorum.	28,4	38,8	14,7	13,1	5,0	2,28	1,156

Tablo 5.13E göre, banka çalışanlarının örgütsel bağlılık açısından en yüksek ortalamaya sahip iki ifadeden biri “Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi

meselerimmiş gibi hissederim” ($\bar{x}=3,95$; std. sapma=944) ifadesi diğeri ise “Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor” ($\bar{x}=3,95$; std. sapma=921) ifadeleridir. Diğer yüksek ortalamaya sahip ifadeler sırasıyla “Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum” ($\bar{x}=3,89$; std. sapma=1,017), “Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum” ($\bar{x}=3,83$; std. sapma=1,039) ve “Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder” ($\bar{x}=3,82$; std. sapma=1,120) ifadeleridir.

Örgütsel bağlılık açısından en yüksek ortalamaya sahip ifadeler incelendiğinde banka çalışanlarının duygusal bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Banka çalışanlarının bankanın örgütsel amaçlarını içselleştirdiği ve çalıştıkları banka ile güçlü bir bağa sahip oldukları görülmektedir. Banka çalışanlarının kurumları ile bağını temsil eden kendisini çalıştığı kuruma ait hissetmesi ve mesleki hayatını çalıştığı kurumda devam etmek istemesi günümüzde yaşanan ekonomik dalgalanmalar karşısında kendisini çalıştığı banka ile bütünleştirdiği görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde en düşük ortalamaya sahip ifade “Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kurumda çalışıyorum” ($\bar{x}=2,28$; std. sapma=1,156) ifadesidir. Örgütsel bağlılık açısından sırasıyla, “Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur” ($\bar{x}=2,58$; std. sapma=1,232), “Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur” ($\bar{x}=2,60$; std. sapma=1,186), “Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum” ($\bar{x}=2,72$; std. sapma=1,231) ve son olarak “İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılabilir durumda değilim” ($\bar{x}=2,72$; std. sapma=1,287) ifadesi yer almaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeğindeki en düşük ortalamaya sahip ifadeler incelendiğinde banka çalışanlarının devam bağlılıkları düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Bilgi teknolojileri bölümünde çalışan bankacıların uzmanlık alanı ve teknik açıdan sahip oldukları bilgi birikimine göre bankada kendilerini çalışmaya devam bağlılığı açısından mecbur hissetmedikleri görülmektedir. Son yıllarda bilgi teknolojileri üzerine yetişmiş insan kaynağının sınırlı olması bu bölümlerde çalışan personelin iş bulma açısından zorluk yaşamadığı göstermektedir. Dolayısıyla bankacıların devam bağlılıklarının düşük olduğu söylenebilir.

5.4 HİPOTEZLERE YÖNELİK BULGULAR

5.4.1 Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “ H_1 : Bankacılık sektöründe çalışanların iş tatmin düzeyleri yüksektir.” hipotezine yönelik elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 5.14’de gösterilmektedir.

Tablo 5.14: Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutlarının Betimsel Analizine İlişkin Bulgular

	$\bar{x}$	Std. Sapma
İçsel Tatmin	3,76	,653
Dışsal Tatmin	3,51	,724
İş Tatmini	3,70	,551

Tablo 5.14’e göre; bankacıların içsel tatmin ortalama puanı $\bar{x}=3,76$; std. sapma=,653, dışsal tatmin ortalama puanı $\bar{x}=3,51$; std. sapma=,724 ve iş tatmini ortalama puanı $\bar{x}=3,70$; std. sapma=,551 olarak belirlenmiştir.

İş tatmini ölçeğinin 5’li likert tipi ölçek olması nedeniyle aşağıdaki aralıklar referans olarak alınmıştır.

- 1,00-1,80 hiç memnun değilim
- 1,81-2,60 memnun değilim
- 2,61-3,40 kararsızım
- 3,41-4,20 memnunum
- 4,21-5,00 çok memnunum

Bankacıların içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmin düzeyi “memnunum” düzeyinde belirlenmiştir. Buna göre, “ H_1 : Bankacılık sektöründe çalışanların iş tatmin düzeyleri yüksektir” hipotezi kabul edilmiştir.

5.4.2 Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “ H_2 : Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yüksektir.” hipotezine yönelik elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 5.15’de gösterilmektedir.

Tablo 5.15: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Betimsel Analizine İlişkin Bulgular

	$\bar{x}$	Std. Sapma
Duygusal Bağlılık	3,87	,884
Devam Bağlılığı	2,58	,920
Örgütsel Bağlılık	3,27	,525

Tablo 5.15’e göre banka çalışanlarının duygusal bağlılık ortalama puanı $\bar{x}$ =; 3,87; std. sapma=,884, devam bağlılığı ortalama puanı $\bar{x}$ =2,58; std. sapma=,920 ve örgütsel bağlılık ortalama puanı $\bar{x}$ =3,27; std. sapma=,525 olarak belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin 5’li likert tipi ölçek olması nedeniyle aşağıdaki aralıklar referans olarak alınmıştır.

- 1,00-1,80 hiç katılmıyorum
- 1,81-2,60 katılmıyorum
- 2,61-3,40 kararsızım
- 3,41-4,20 katılıyorum
- 4,21-5,00 çok katılıyorum

Banka çalışanlarının duygusal bağlılıklarının yüksek ve “katılıyorum” düzeyinde, devam bağlılıklarının düşük ve “katılmıyorum” düzeyinde ve örgütsel bağlılıklarının ise orta “kararsızım” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Buna göre, “ H_2 : Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yüksektir” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

5.4.3 Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmanın “ H_{4a} : Bankacılık sektöründe çalışanların iş tatmin düzeyleri örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir” hipotezine yönelik elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 5.16’da gösterilmektedir.

Tablo 5.16: Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

		İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı
İçsel Tatmin	Pearson	1	,624**	,561**	-,132
	Korelasyon		,000	,000	,006
	Sig.(2-tailed)		436	436	436
	N				
Dışsal Tatmin	Pearson		1	,554**	-,183*
	Korelasyon			,000	,000
	Sig.(2-tailed)			436	436
	N				
Duygusal Bağlılık	Pearson			1	-,270*
	Korelasyon				,000
	Sig.(2-tailed)				436
	N				
Devam Bağlılığı	Pearson				1
	Korelasyon				
	Sig.(2-tailed)				
	N				

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

Tablo 5.16’ya göre; banka çalışanlarının içsel tatmini ile dışsal tatmini ($p=,000<,01$; $r=,624$) ve duygusal bağlılıkları arasında ($p=,000<,01$; $r=,561$) aynı yönlü orta düzeyde, devam bağlılığı arasında ($p=,000<,01$; $r= -,132$) ters yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki belirlenmiştir.

Banka çalışanlarının dışsal tatmini ile duygusal bağlılıkları arasında ($p=,000<,01$; $r=,554$) aynı yönlü orta düzeyde, ve devam bağlılıkları arasında ($p=,000<,01$; $r= -,183$) ters yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki belirlenmiştir.

Banka çalışanlarının duygusal bağlılıkları ile devam bağlılıkları arasında ($p=,000<,01$; $r= -,270$) ters yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki belirlenmiştir.

Banka çalışanlarının içsel ve dışsal tatminleri duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilerken devam bağlılıklarını ise negatif yönde etkilemektedir. Bankacılık çalışanlarının içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin artması halinde duygusal bağlılıklarının artacağı ve devam bağlılıklarının azalacağı görülmektedir. Buna göre, “*H4a: Bankacılık sektöründe çalışanların iş tatmin düzeyleri örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir*” hipotezi kabul edilmiştir.

5.4.4 Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Etkilemesine Yönelik Bulgular

Araştırmanın “*H4b: Bankacılık sektöründe çalışanların iş tatmin düzeyleri örgütsel bağlılıklarını açıklamaktadır*” hipotezine yönelik elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 5.17 ve 5.18’de gösterilmektedir.

Tablo 5.17: Bankacılık Sektöründe Çalışanların İçsel ve Dışsal Tatmininin Duygusal Bağlılık Düzeylerini Etkilemesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Std. Hata	B	p
İçsel Tatmin	,477	,065	,353	,000
Dışsal Tatmin	,407	,059	,334	,000
Sabit	,640	,202		,002

Bağımlı Değişken : Duygusal Bağlılık; $R^2 = ,383$; Düz. $R^2 = ,380$; $F_{(2-433)} = 134,433$

Tablo 4.7.1’e göre regresyon analizi sonucu $F_{(2-433)} = 134,433$; $p < 0,01$ olmak üzere istatistiksel olarak anlamlıdır Düzeltişmiş R^2 değeri %,380’dir. Bu sonuç, banka çalışanlarının duygusal bağlılıklarını, ilk sırada içsel tatmin ikinci sırada dışsal tatmin olmak üzere %38,0 düzeyinde açıklandığını göstermektedir.

Tablo 5.18: Bankacılık Sektöründe Çalışanların İçsel ve Dışsal Tatmininin Devam Bağlılığı Düzeylerini Etkilemesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Std. Hata	B	p
İçsel Tamin	-,041	,085	-,029	,000
Dışsal Tatmin	-,209	,077	-,165	,629*
Sabit	3,473	,264		,007

Bağımlı Değişken : Devam Bağlılığı; $R^2 = ,034$; Düz. $R^2 = ,030$; $F_{(2-433)} = 7,619$

Tablo 5.18’e göre; regresyon analizi sonucu $F_{(2-433)}=7,619$; $p<0,01$ olmak üzere istatistiksel olarak anlamlıdır. Düzeltişmiş R^2 değeri %,030’dur. Bu sonuç, banka çalışanlarının devam bağlılıklarını tek başına içsel tatminlerinin %,3,0 düzeyinde ters yönlü açıklandığını göstermektedir. Bankacıların dışsal tatminlerinin model katkısı yoktur ($p>0,05$).

Buna göre, “ H_{4b} : Bankacılık sektöründe çalışanların iş tatmin düzeyleri örgütsel bağlılıklarını açıklamaktadır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

5.4.5 Bankacılık Sektöründe Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre İş Tatmini Düzeylerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın “ H_5 : Bankacılık sektöründe çalışanların demografik özelliklerine göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.” hipotezine yönelik elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 5.19: Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatmini Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		f , $\bar{x}$ ve ss Değerleri				ANOVA Sonuçları				
	Grup	N	$\bar{x}$	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
İçsel Tatmin	22-30 Yaş	92	3,86	,671	G.Arası	2,549	2	1,275	3,009	,050
	31-40 Yaş	263	3,70	,640	G.İçi	183,401	433	,424		
	41 Yaş +	81	3,85	,660	Toplam	185,950				
	Toplam	436	3,76	,653						
Dışsal Tatmin	22-30 Yaş	92	3,65	,766	G.Arası	2,007	2	1,004	1,919	,148
	31-40 Yaş	263	3,47	,688	G.İçi	226,423	433	,523		
	41 Yaş +	81	3,50	,781	Toplam	228,430				
	Toplam	436	3,51	,724						

Tablo 5.19’a göre; banka çalışanlarının içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Buna göre, “ H_{5a} : Bankacılık sektöründe çalışanların yaşlarına göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır” hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 5.20: Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatmini Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
İçsel Tatmin	Kadın	270	3,77	,623	,037	,265	434	,791
	Erkek	166	3,75	,702	,054			
Dışsal Tatmin	Kadın	270	3,47	,713	,043	-1,504	434	,130
	Erkek	166	3,58	,739	,057			

Tablo 5.20'ye göre; banka çalışanlarının içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Buna göre " H_{5b} : Bankacılık sektöründe çalışanların cinsiyetlerine göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır" kabul edilmemiştir.

Tablo 5.21: Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatmini Ölçeği Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
İçsel Tatmin	Evli	177	3,79	,640	,048	,695	434	,487
	Bekar	259	3,74	,663	,041			
Dışsal Tatmin	Evli	177	3,44	,769	,057	-1,888	434	,060
	Bekar	259	3,57	,688	,042			

Tablo 5.21'e göre; banka çalışanlarının içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Buna göre; " H_{5c} : Bankacılık sektöründe çalışanların medeni durumlarına göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır" hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 5.22: Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatmini Ölçeği Puanlarının Eğitim Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
İçsel Tatmin	Ön Lisans	61	3,83	,632	G.Arası	2,699	2	1,350	3,189	,042*
	Lisans	301	3,71	,650	G.İçi	183,251	433	,423		
	Lisansüstü	74	3,91	,666	Toplam	185,950				
	Toplam	436	3,76	,653						
Dışsal Tatmin	Ön Lisans	61	3,59	,722	G.Arası	,394	2	,197	,374	,688
	Lisans	301	3,50	,710	G.İçi	228,036	433	,527		
	Lisansüstü	74	3,52	,785	Toplam	228,430				
	Toplam	436	3,51	,724						

* $p < ,05$

Tablo 5.22'ye göre; banka çalışanlarının dışsal tatmin düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p > ,05$).

Banka çalışanlarının içsel tatmin düzeyleri ortalama puanı eğitim değişkenine göre $F_{(2-433)}=3,189$; $p < ,05$ olmak üzere farklılık göstermektedir. Banka çalışanlarının eğitim değişkenine göre içsel tatmin düzeylerinin hangi ikili gruplar arasında farklılık oluşturduğu aşağıdaki Post-Hoc testi sonuçları aşağıdaki Tablo 5.23'de gösterilmektedir.

Tablo 5.23: Banka Çalışanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre İçsel Tatmin Post-Hoc Testi

	Eğitim (I)	Eğitim (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Tukey-HSD Testi	Ön Lisans	Lisans	,11706	,09135	,406
		Lisansüstü	-,08326	,11250	,740
	Lisans	Ön Lisans	-,11706	,09135	,406
		Lisansüstü	-,20033	,08441	,047*
	Lisansüstü	Ön Lisans	,08326	,11250	,740
		Lisans	,20033	,08441	,047*

* $p < ,05$.

Tablo 5.23'e göre lisansüstü mezunu banka çalışanlarının içsel tatmin düzeyi ortalama puanları ($\bar{x}=3,91$) lisans eğitimi ($\bar{x}=3,71$) mezunlarından yüksektir. Buna göre " H_{5d} : Bankacılık sektöründe çalışanların eğitimlerine göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır" hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 5.24: Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatmini Ölçeği Puanlarının İş Pozisyonu Değişkenine Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
İçsel Tatmin	Yönetici	160	3,79	,639	,050	,584	434	,560
	Çalışan	276	3,75	,662	,039			
Dışsal Tatmin	Yönetici	160	3,56	,786	,062	.1,048	434	,295
	Çalışan	276	3,49	,686	,041			

Tablo 5.24' e göre: banka çalışanlarının içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Buna göre, “ H_{5c} : Bankacılık sektöründe çalışanların iş pozisyonlarına göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır” hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 5.25: Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatmini Ölçeği Puanlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f , $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	$\bar{x}$	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
İçsel Tatmin	1-5 Yıl	143	3,68	,666	G.Arası	3,995	3	1,332		
	6-10 Yıl	132	3,74	,640	G.İçi	181,955	432	,421		
	11-15 Yıl	81	3,92	,596	Toplam	185,950			3,162	,024*
	16 Yıl +	80	3,85	,681						
	Toplam	436	3,76	,653						
Dışsal Tatmin	1-5 Yıl	143	3,50	,672	G.Arası	2,232	3	,744		
	6-10 Yıl	132	3,45	,790	G.İçi	226,198	432	,524		
	11-15 Yıl	81	3,66	,657	Toplam	228,430			1,421	,236
	16 Yıl +	80	3,50	,759						
	Toplam	436	3,51	,724						

* $p<0,05$.

Tablo 5.25'ye göre; banka çalışanlarının dışsal tatmin düzeylerinin çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

Banka çalışanlarının içsel tatmin düzeyleri ortalama puanı çalışma yılı değişkenine göre $F(2-433)=3,162$; $p<0,05$ olmak üzere farklılık göstermektedir. Banka çalışanlarının çalışma yılı değişkenine göre içsel tatmin düzeylerinin hangi ikili gruplar arasında farklılık oluşturduğu aşağıdaki Post-Hoc testi sonuçları aşağıdaki Tablo 5.26’da gösterilmektedir.

Tablo 5.26: Banka Çalışanlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre İçsel Tatmin Post-Hoc Testi

	Yıl (I)	Yıl (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Tukey-HSD Testi	1-5 Yıl	6-10 Yıl	-,01307	,07833	,998
		11-15 Yıl	-,23309	,09025	,050*
		16 Yıl ve +	-,16605	,09061	,259
	6-10 Yıl	1-5 Yıl	,01307	,07833	,998
		11-15 Yıl	-,22002	,09160	,078
		16 Yıl ve +	-,15298	,09196	,344
	11-15 Yıl	1-5 Yıl	,23309	,09025	,050*
		6-10 Yıl	,22002	,09160	,078
		16 Yıl ve +	,06704	,10230	,914
	16 Yıl ve +	1-5 Yıl	,16605	,09061	,259
		6-10 Yıl	,15298	,09196	,344
		11-15 Yıl	-,06704	,10230	,914

* $p \leq 0,05$.

Tablo 5.23’e göre 11-15 yıl arası çalışma yılı olan banka çalışmalarının içsel tatmin düzeyi ortalama puanları ($\bar{x}=3,92$), 1-5 yıl arası çalışma yılı olanlardan ($\bar{x}=3,68$) yüksektir. Buna göre “ H_{5d} : Bankacılık sektöründe çalışanların çalışma yıllarına göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 5.27: Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatmini Ölçeği Puanlarının Kurumda Çalışma Yılı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f , $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	$\bar{x}$	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
İçsel Tatmin	1-5 Yıl	260	3,73	,671	G.Arası	,916	3	,305		
	6-10 Yıl	92	3,76	,645	G.İçi	185,034	432	,428		
	11-15 Yıl	49	3,86	,608	Toplam	185,950			,713	,545
	16 Yıl +	35	3,85	,612						
	Toplam	436	3,76	,653						
Dışsal Tatmin	1-5 Yıl	260	3,51	,724	G.Arası	,292	3	,097		
	6-10 Yıl	92	3,52	,727	G.İçi	228,138	432	,528	,184	,907

11-15 Yıl	49	3,57	,699	Toplam	228,430
16 Yıl +	35	3,45	,773		
Toplam	436	3,51	,724		

Tablo 5.27'e göre; banka çalışanlarının içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin kurumda çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Buna göre; " H_{5e} : Bankacılık sektöründe çalışanların kurumda çalışma yıllarına göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır" hipotezi kabul edilmemiştir.

5.4.6 Bankacılık Sektöründe Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın " H_6 : Bankacılık sektöründe çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.." hipotezine yönelik elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 5.28: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları					
	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Duygusal Bağlılık	22-30 Yaş	92	3,84	,890	G.Arası	,229	2	,114	,146	,864
	31-40 Yaş	263	3,86	,898	G.İçi	339,779	433	,785		
	41 Yaş +	81	3,91	,837	Toplam	340,007				
	Toplam	436	3,87	,884						
Devam Bağlılığı	22-30 Yaş	92	2,38	,895	G.Arası	11,007	2	5,504	6,658	,001*
	31-40 Yaş	263	2,55	,899	G.İçi	357,951	433	,827		
	41 Yaş +	81	2,88	,956	Toplam	368,958				
	Toplam	436	2,58	,920						

* $p<0,05$.

Tablo 5.28'e göre; banka çalışanlarının duygusal bağlılık tatmin düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

Banka çalışanlarının devam bağlılığı ortalama puanları yaş değişkenine göre $F_{(2-433)}=6,658$; $p<0,05$ olmak üzere farklılık göstermektedir. Banka çalışanlarının çalışma yılı

değişkenine göre devam bağlılık düzeylerinin hangi ikili gruplar arasında farklılık oluşturduğu aşağıdaki Post-Hoc testi sonuçları aşağıdaki Tablo 5.29’da gösterilmektedir.

Tablo 5.29: Banka Çalışanlarının Yaş Değişkenine Göre Devam Bağlılığı Post-Hoc Testi

	Yaş (I)	Yaş (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Tukey-HSD Testi	22-30 Yaş	31-40 Yaş	-,16524	,11013	,292
		41 Yaş +	-,49482	,13853	,001*
	31-40 Yaş	22-30 Yaş	,16524	,11013	,292
		41 Yaş +	-,32958	,11554	,013*
	41 Yaş +	22-30 Yaş	,49482	,13853	,001*
		31-40 Yaş	,32958	,11554	,013*

* $p < 0,05$.

Tablo 5.29’a göre 41 yaş ve üzeri bankacılık çalışanlarının devam bağlılığı ortalama puanları ($\bar{x}=2,88$), 22- 30 yaş arası ($\bar{x}=2,38$) ve 31-40 yaş arası ($\bar{x}=2,55$) çalışanlardan yüksektir. Buna göre “ H_{6a} : Bankacılık sektöründe çalışanların yaşlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 5.30: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

						^t Testi		
Gruplar		N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	<i>t</i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>
Duygusal	Kadın	270	3,77	,623	,037	,265	434	,791
Bağlılık	Erkek	166	3,75	,702	,054			
Devam	Kadın	270	3,47	,713	,043	-1,517	434	,130
Bağlılığı	Erkek	166	3,58	,739	,057			

Tablo 5.30’a göre banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p > 0,05$). Buna göre, “ H_{6b} : Bankacılık sektöründe çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır” hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 5.31: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

						^t Testi		
	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	<i>t</i>	Sd	p
Duygusal	Evli	177	3,79	,640	,048	695	434	,487
Bağlılık	Bekar	259	3,74	,663	,041			
Devam	Evli	177	3,44	,769	,057	-1,888	434	,060
Bağlılığı	Bekar	259	3,57	,688	,042			

Tablo 5.31’e göre banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Buna göre, “ H_{6c} : Bankacılık sektöründe çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır” hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 5.32: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Eğitim Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları				
Grup	N	$\bar{x}$	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Ön Lisans	61	3,94	,811	G.Arası	,473	2	,237	,302	,740
Duygusal Lisans	301	3,86	,872	G.İçi	339,534	433	,784		
Bağlılık Lisansüstü	74	3,82	,991	Toplam	340,007				
Toplam	436	3,87	,884						
Ön Lisans	61	2,65	1,011	G.Arası	,373	2	,187	,219	,803
Devam Lisans	301	2,57	,894	G.İçi	368,585	433	,851		
Bağlılığı Lisansüstü	74	2,55	,958	Toplam	368,958				
Toplam	436	2,58	,920						

Tablo 5.32’ye göre banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Buna göre, “ H_{6d} : Bankacılık sektöründe çalışanların eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır” hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 5.33: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının İş Pozisyonu Değişkenine Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Duygusal Bağlılık	Yönetici	160	3,79	,639	,050	1.906	286	.058
	Çalışan	276	3,75	,662	,039			
Devam Bağlılığı	Yönetici	160	3,56	,786	,062	.498	286	.619
	Çalışan	276	3,49	,686	,041			

Tablo 5.33'e göre banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin iş pozisyonu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Buna göre, " H_{6e} : Bankacılık sektöründe çalışanların iş pozisyonuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır" hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 5.34: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	f, $\bar{x}$ ve ss Değerleri				ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	$\bar{x}$	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl	143	3,80	,861	G.Arası	1,101	3	,367		
	6-10 Yıl	132	3,92	,904	G.İçi	338,906	432	,785		
	11-15 Yıl	81	3,90	,902	Toplam	340,007			,468	,705
	16 Yıl +	80	3,87	,879						
	Toplam	436	3,87	,884						
Devam Bağlılığı	1-5 Yıl	143	2,50	,878	G.Arası	9,744	3	3,248		
	6-10 Yıl	132	2,44	,909	G.İçi	359,214	432	,832		
	11-15 Yıl	81	2,70	,934	Toplam	368,958			3,906	,009*
	16 Yıl +	80	2,83	,949						
	Toplam	436	2,58	,920						

* $p<0,05$.

Tablo 5.34'e göre banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeylerinin çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

Banka çalışanlarının devam bağlılığı ortalama puanları çalışma yılı değişkenine göre $F_{(3-432)}=3,906$; $p<0,05$ olmak üzere farklılık göstermektedir. Banka çalışanlarının çalışma yılı değişkenine göre devam bağlılık düzeylerinin hangi ikili gruplar arasında farklılık oluşturduğu aşağıdaki Post-Hoc testi sonuçları aşağıdaki Tablo 5.35’de gösterilmektedir.

Tablo 5.35: Banka Çalışanlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Devam Bağlılığı Post-Hoc Testi

	Yıl (I)	Yıl (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Tukey-HSD Testi	1-5 Yıl	6-10 Yıl	,05979	,11006	,948
		11-15 Yıl	-,20054	,12681	,390
		16 Yıl ve +	-,33180	,12731	,047*
	6-10 Yıl	1-5 Yıl	-,05979	,11006	,948
		11-15 Yıl	-,26033	,12870	,181
		16 Yıl ve +	-,39159	,12920	,014*
	11-15 Yıl	1-5 Yıl	,20054	,12681	,390
		6-10 Yıl	,26033	,12870	,181
		16 Yıl ve +	-,13127	,14373	,798
	16 Yıl ve +	1-5 Yıl	,33180	,12731	,047*
		6-10 Yıl	,39159	,12920	,014*
		11-15 Yıl	,13127	,14373	,798

* $p \leq 0,05$.

Tablo 5.35’e göre 16 yıl daha fazla çalışan banka çalışanlarının devam bağlılığı düzeyi ortalama puanları ($\bar{x}=2,83$), 1-5 yıl ($\bar{x}=2,50$) ve 6-10 yıl arası ($\bar{x}=2,44$) çalışma yılı olan çalışanlardan daha yüksektir. Buna göre “ H_{6f} : Bankacılık sektöründe çalışanların çalışma yılına göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 5.36: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Kurumda Çalışma Yılı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f , $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	$\bar{x}$	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl	260	3,87	,884	G.Arası	,530	3	,177		
	6-10 Yıl	92	3,81	,955	G.İçi	339,478	432	,786		
	11-15 Yıl	49	3,92	,792	Toplam	340,007			,225	,897
	16 Yıl +	35	3,92	,833						
	Toplam	436	3,87	,884						

	1-5 Yıl	260	2,44	,890	G.Arası	15,714	3	5,238	
	6-10 Yıl	92	2,67	,961	G.İçi	358,244	432	,818	
Devam	11-15 Yıl	49	2,73	,790	Toplam	368,958			6,406 ,000*
Bağlılığı	16 Yıl +	35	3,09	,994					
	Toplam	436	2,58	,920					

* $p < 0,05$.

Tablo 5.36'ya göre banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeylerinin kurumda çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p > 0,05$).

Banka çalışanlarının devam bağlılığı ortalama puanları kurumda çalışma yılı değişkenine göre $F(2-432)=6,406$; $p < 0,05$ olmak üzere farklılık göstermektedir. Banka çalışanlarının kurumda çalışma yılı değişkenine göre devam bağlılık düzeylerinin hangi ikili gruplar arasında farklılık oluşturduğu aşağıdaki Post-Hoc testi sonuçları aşağıdaki Tablo 5.35'de gösterilmektedir.

Tablo 5.37: Banka Çalışanlarının Kurumda Çalışma Yılı Değişkenine Göre Devam Bağlılığı Post-Hoc Testi

	Yıl (I)	Yıl (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Tukey-HSD Testi	1-5 Yıl	6-10 Yıl	-,22980	,10969	,156
		11-15 Yıl	-,28623	,14083	,178
		16 Yıl ve +	-,64297	,16281	,001*
	6-10 Yıl	1-5 Yıl	,22980	,10969	,156
		11-15 Yıl	-,05643	,15992	,985
		16 Yıl ve +	-,41317	,17958	,099
	11-15 Yıl	1-5 Yıl	,28623	,14083	,178
		6-10 Yıl	,05643	,15992	,985
		16 Yıl ve +	-,35673	,20013	,283
	16 Yıl ve +	1-5 Yıl	,64297	,16281	,001*
		6-10 Yıl	,41317	,17958	,099
		11-15 Yıl	,35673	,20013	,283

* $p \leq 0,05$.

Tablo 5.35'e göre 16 yıl daha fazla kurumda çalışanların devam bağlılığı düzeyi ortalama puanları ($\bar{x}=3,09$), 1-5 yıl arası ($\bar{x}=2,44$) çalışanlardan daha yüksektir. Buna göre " H_{6g} : Bankacılık sektöründe çalışanların kurumda çalışma yılına göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır" hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 5.38: Hipotez Tablosu

H₁: Bankacılık sektöründe çalışanların iş tatmin düzeyleri yüksektir.	Kabul
<i>H_{1a}: Bankacılık sektöründe çalışanların içsel iş tatmin düzeyleri yüksektir.</i>	Kabul
<i>H_{1b}: Bankacılık sektöründe çalışanların dışsal iş tatmin düzeyleri yüksektir.</i>	Kabul
H₂: Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yüksektir.	Kısmen Kabul
<i>H_{2a}: Bankacılık sektöründe çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri yüksektir.</i>	Kabul
<i>H_{2b}: Bankacılık sektöründe çalışanların devam bağlılığı düzeyleri yüksektir.</i>	Kabul edilmemiştir.
H₃: Bankacılık sektöründe çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H₄: Bankacılık sektöründe çalışanların iş tatmini örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.	Kabul
H_{4a}: Bankacılık sektöründe çalışanların iş tatmin düzeyleri örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.	Kabul
H₅: Bankacılık sektöründe çalışanların demografik özelliklerine göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.	Kısmen Kabul
<i>H_{5a}: Bankacılık sektöründe çalışanların yaşlarına göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.</i>	Kabul edilmemiştir.
<i>H_{5b}: Bankacılık sektöründe çalışanların cinsiyetlerine göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.</i>	Kabul edilmemiştir.
<i>H_{5c}: Bankacılık sektöründe çalışanların medeni durumlarına göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.</i>	Kabul edilmemiştir.
<i>H_{5d}: Bankacılık sektöründe çalışanların eğitim durumuna göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.</i>	Kısmen Kabul
<i>H_{5e}: Bankacılık sektöründe çalışanların iş pozisyonuna göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.</i>	Kabul edilmemiştir.
<i>H_{5f}: Bankacılık sektöründe çalışanların çalışma yılına göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.</i>	Kısmen Kabul
<i>H_{5g}: Bankacılık sektöründe çalışanların kurumda çalışma yılına göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.</i>	Kabul edilmemiştir.
H₆: Bankacılık sektöründe çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.	Kısmen Kabul
<i>H_{6a}: Bankacılık sektöründe çalışanların yaşlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.</i>	Kısmen Kabul
<i>H_{6b}: Bankacılık sektöründe çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.</i>	Kabul edilmemiştir.
<i>H_{6c}: Bankacılık sektöründe çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.</i>	Kabul edilmemiştir.
<i>H_{6d}: Bankacılık sektöründe çalışanların eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.</i>	Kabul edilmemiştir.
<i>H_{6e}: Bankacılık sektöründe çalışanların iş pozisyonuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.</i>	Kabul edilmemiştir.
<i>H_{6f}: Bankacılık sektöründe çalışanların çalışma yılına göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.</i>	Kısmen Kabul
<i>H_{6g}: Bankacılık sektöründe çalışanların kurumda çalışma yılına göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.</i>	Kısmen Kabul

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bankacılık sektöründe bilgi teknolojilerinde çalışanların iş tatminlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlara göre, bankacılık sektöründe bilgi teknolojileri bölümünde çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmin düzeyi “memnunum” düzeyinde belirlenmiştir. Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin güçlü kurumsal yapıları bilgi teknolojileri bölümünde çalışanların sosyal statü ve saygınlık kazanma, bireysel yeteneklerini kullanarak sürekli gelişme ve başarı hissi açısından içsel tatmin düzeylerinin yüksek oluşmasını sağlamaktadır. Buna uygun olarak araştırmada çalışanların içsel tatmin düzeyleri, dışsal tatmin düzeylerinden daha yüksek çıkmıştır. Bununla birlikte, bilgi teknolojileri bölümünde çalışanların uzmanlık statüsünde çalışmaları ve yoğun mesai şartlarına karşılık yükselme ve terfi imkanlarının olması dışsal tatmin düzeylerinin de yüksek olarak belirlenmesi sağlamış olabilir. Araştırmanın yapıldığı süreçte Covid-19 pandemi sürecinin olması nedeniyle bankacılık sektöründe bilgi teknolojileri bölümünde çalışanların büyük bir çoğunluğu evlerinden çalışmaktadır. Pandemi sürecinde elektronik bankacılık işlemlerinin yoğunlaşması ve bilgi işlem çalışanlarının önemlerinin artmasına paralel olarak işten çıkarmalar yaşanmamış ve çalışanların banka yönetimleri tarafından desteklenmesine çalışılmıştır. Bu koşullar, çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek çıkmasına sağlamış olabilir.

Araştırma sonucunda, banka çalışanlarının duygusal bağlılıklarının yüksek ve “katılıyorum” düzeyinde, devam bağlılıklarının düşük ve “katılmıyorum” düzeyinde ve örgütsel bağlılıklarının ise orta “kararsızım” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Banka çalışanlarının pandemi sürecinin olağan dışı koşullarında duygusal bağlılıklarının yüksek çıkması bankalarına sadakatle bağlı olduklarını göstermektedir. Çalışanların bankalarına yönelik içten ve gönüllü bir tutuma sahip olması, bilgi teknolojileri bölümünde iş akış süreçlerinin takım çalışması ile yapılması ve çalışanlar arasındaki işbirliği ve dayanışmanın yoğun olması ile açıklanabilir. Covid-19 pandemi sürecinin olağandışı koşullarında yoğun mesai ve iş yüküne karşılık takım liderlerinin mentörlüğü ve banka üst yönetimin esnek çalışma şartlarını desteklemesi ile çalışanların duygusal açıdan

bankalarına bağlanmasını sağladığı söylenebilir. Bununla birlikte Covid-19 pandemi sürecinin bilgi teknolojileri bölümünde çalışanlar açısından özellikle alternatif iş imkanını etkilemediği görülmektedir. Bilgi teknolojileri bölümünde çalışanların çoğunlukla uzman statüsünde olması, çalışanların kendilerini çalışmak zorunda hissetmediklerini göstermektedir. Çalışanların devam zorunluluğu düzeylerinin düşük olması bilgi ekonomisindeki uzman personel açığının sağladığı bir avantaj olarak değerlendirilebilir. Buna bağlı olarak çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri de orta düzey olarak belirlenmiştir. Sonuç olarak çalışanların bankalarına duygusal olarak bağlı olmalarına genel örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek değildir.

Araştırma sonuçlarına göre, çalışanlarının, içsel tatmini ile dışsal tatmini ve duygusal bağlılıkları arasında aynı yönlü orta düzeyde, devam bağlılığı arasında ters yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki, dışsal tatmini ile duygusal bağlılıkları arasında aynı yönlü orta düzeyde ve devam bağlılıkları arasında ters yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki belirlenmiştir. Çalışanların içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin artması halinde duygusal bağlılıklarının artacağı ve devam bağlılıklarının azaldığı görülmektedir. İçsel ve dışsal tatmini etkileyen faktörlerin çalışanların bankalarına olan bağlılıklarını da aynı yönde etkilemesi, her iki tutumun birbirini desteklediğini göstermektedir. Buna karşılık çalışanların içsel ve dışsal tatmin düzeyleri yükseldiğinde devam bağlılığı üzerinde negatif yönlü düşük düzeyde bir etki yapmaktadır. Bu ilişkinin düşük düzeyde olması devam bağlılığının alternatif iş imkanı ve ekonomik dalgalanmalara bağlı olarak oluştuğunu göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, banka çalışanlarının duygusal bağlılıklarını, ilk sırada içsel tatmin ikinci sırada dışsal tatmin olmak üzere %38,0 düzeyinde açıklandığı ve devam bağlılıklarını ise tek başına dışsal tatmin düzeyleri %3,0 düzeyinde ters yönlü açıklandığını göstermektedir. Bankacıların içsel tatmin model katkısı olmadığı tespit edilmiştir. Bankacıların içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri duygusal bağlılıklarını önemli ölçüde etkilemektedir. Buna karşılık devam bağlılığının iş tatmini dışında başka faktörler tarafından açıklandığı söylenebilir.

Araştırmada lisansüstü mezunu banka çalışanlarının içsel tatmin düzeyinin lisans eğitimi mezunlarından yüksek olduğu belirlenmiştir. Bilgi teknolojileri bölümünde çalışanların mühendislik fakültelerinden mezun olması lisansüstü mezunlarının takım lideri, proje yöneticisi, bölüm yöneticisi ya da uzman olarak çalışması içsel tatmin düzeylerini arttıran

bir özellik taşımaktadır. Lisansüstü mezunlarının bilgi teknolojileri bölümünde kendilerini daha mutlu hissetmeleri bankaların sağladıkları sosyal imkanlar, saygınlık ve başarı kazanma ihtiyacına yönelik daha fazla doyum elde ettikleri görülmektedir.

Araştırmada, 11-15 yıl arası çalışma yılı olan banka çalışanlarının işsel tatmin düzeyinin 1-5 yıl arası çalışma yılı olanlardan yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalışanların kıdemleri ile işsel tatmin düzeyleri arasında doğrusal bir ilişki olduğu bilinmektedir. Çalışanların mesleki bilgi birikimi ve deneyimlerine bağlı olarak işsel tatmin düzeylerinin yüksek çıkması, işle ilgili sorunların üstesinden gelme, profesyonellik ve deneyimlerin, çalışanların işe yönelik tutumlarını olumlu düzeyde etkilemesini göstermektedir. İş tatmini açısından yapılan hipotez testlerinde, işsel ve dışsal tatmin düzeylerinin yaş, cinsiyet, medeni durum, iş pozisyonu ve kurumda çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, 41 yaş ve üzeri bankacılık çalışanlarının devam bağlılığı düzeyinin 22- 30 yaş ve 31-40 yaş arası çalışanlardan yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalışanların yaşları ilerlediğinde alternatif iş imkanlarının azalması, yönetici pozisyonunda çalışanların elde ettiği kazanımları terk etmesi ile ilgili maliyetler yüksek olacağından devam bağlılıklarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu duruma ek olarak bilgi teknolojileri bölümünde çalışma yaşının çok genç olması ve bu bölümlerde yaşları genç çalışanların tercih edilmesi 41 yaş ve üzeri çalışanların devam bağlılığını arttırmış olabilir.

16 yıl daha fazla çalışma yılı olanların devam bağlılığı düzeyinin 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası çalışma yılı olan çalışanlardan yüksek olması da benzer nedenlere bağlı olarak açıklanabilir. Bilgi teknolojileri bölümünde genç personelin istihdam edilmesinin tercih edilmesi diğer sektörlerle oranla daha fazladır. Bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin ve değişimlerin sürekli takip edilmesi açısından kıdemli çalışanların iş imkanlarının az olduğu bilinmektedir. Bu durum, benzer bir şekilde 16 yıl daha fazla bilgi bankada çalışanların devam bağlılığı düzeyinin ise 1-5 yıl arası çalışanlardan yüksek olduğu belirlenmesi açısından da önemli bir dezavantaj olarak gösterilebilir. Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, iş pozisyonu, değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgulara uygun olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Bankacılık sektöründe bilgi teknolojilerinde çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin arttırılmasına yönelik amacıyla yarı yapılandırılmış soru formları aracılığıyla nitel analizler yapılması, örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyen faktörlerin belirlenerek sürekli iyileştirmeye yönelik veriler elde edilmelidir.

Bankacılık sektöründe bilgi teknolojilerinde farklı bölümlerde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin araştırılması önemlidir. Bilgi teknolojisi alt bölümlerindeki farklılıkların belirlenmesi soruna yönelik çözüm önerilerinin geliştirilmesini sağlayabilir.

Çalışanların iş tatmini ile duygusal bağlılıkları arasında önemli bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkiye yönelik olarak içsel ve dışsal iş tatminini etkileyen faktörlerin hangisinin öne çıktığının araştırılması duygusal bağlılığın artışı sağlayabilir.

Çalışanların devam bağlılığını iş tatmini dışında farklı tutumların ve faktörlerin etkilediği belirlenmiştir. Bilgi teknolojisi bölümlerinde çalışanların devam bağlılıklarının hangi faktörlerin etkilediği araştırılmalıdır.

Araştırmada, 11-15 yıl arası çalışma yılı olan banka çalışmalarının içsel tatmin düzeyinin 1-5 yıl arası çalışma yılı olanlardan yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca uygun olarak mesleki kıdemi fazla olan çalışanların meslekte yeni işe başlamış ya da ilk yıllarında olan çalışanlara yönelik mentörlük ve koçluk sisteminin devreye alınması yararlı olacaktır.

41 yaş ve üzeri ile 16 yıl daha fazla çalışma yılı olanların devam bağlılığı düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu çalışanlara yönelik güçlendirme programlarının uygulanması ve yaş ve kıdem nedeniyle oluşabilecek baskı ve stresin azaltılmasına yönelik önlemlerin alınması bu grupta bulunan çalışanların iş yaşam kalitesini arttırabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Barlı, Ö. (2008). *Davranış bilimleri ve örgütlerde davranış*. Erzurum: Aktif Yayınevi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Can, H. Aşan Azizioğlu, Ö. ve Miski Aydın, E. (2015). *Örgütsel davranış*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çetin Ö. M. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürbüz S. & Şahin F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Izgar, H. (2008). *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- İnce, M., ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma örgütsel bağlılık*. Bursa: Çizgi Kitabevi.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. İstanbul: Alfa.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kuşluyan, Z. (2009). Turizm işletmelerinde iş tatmini. Ed: Sabuncuoğlu, Z., *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış*. Bursa: MKM, ss.49-83.
- Mullins, L. J (2002). *Management and Organizational Behaviour*, United Kingdom, Prentice Hall.
- Ölçüm, Ç. M., (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın.
- Özgen H, Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevleri.

- Özkalp, E. (2003). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: TC. Anadolu Üniversitesi. Açıköğretim Fakültesi Yayını, Yayın No: 1468.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç., (2010), *Örgütsel davranış*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özkalp, E., Varoğlu, A. Varoğlu, D., Kırel, Ç. A. ve Acar, P. (2013) *Örgütsel davranış*. Ed. Kırel, Ç. A. ve Ağlargoğlu, O. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H. O. (2013). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Ankara: Beta Basım.
- Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Süral Özer, P. ve Topaloğlu, T. (2008). Motivasyonda Kapsam Kuramları, Ed. Serinkan, C. Liderlik ve Motivasyon, Ankara: Nobel Yayın.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. Ve Çelik, A., (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Telman N. ve P. Ünsal. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınevi,
- Uğur, A. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Sürelî Yayınlar

- Akçadağ, S. ve Özdemir, E. (2005). İnsan kaynakları kapsamında 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde iş tatmini: İstanbul'da yapılan ampirik bir çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), ss.167-189.
- Akşit, Aşık, N. (2020). Kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılığa etkisi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, ss.371-391.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* , 63: pp. 1-18. <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=56f9cc985b4952105156b3c0&assetKey=AS:344771819261952@1459211416328>
- Aşık, N.A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, ss.31-51.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *BEÜ SBE Dergisi*, 7 (1), ss.231-274.
- Bayrak Kök, S. (2010). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), 291-317.
- Bilgiç, R. (1998). The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers. *The Journal of Psychology*, 132 5, ss.549- 557.
- Bolat, O. İ., ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), ss.75-94.
- Bozkurt, Ö. ve İ. Bozkurt. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9.1, ss.1-18.
- Ceylan, A. ve Demircan, N. (2002). Çalışanların örgüte bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31 (1), ss. 53-65.
- Christen, M., Iyer, G. and Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: a reexamination using agency theory, *Journal of Marketing*, January, Vol. 70, pp. 137-150.
- Crossman, A. ve Bassem, A. (2003). Job satisfaction and employee performance of lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), ss.368-378.
- Çakınberk, A., Derin, N. ve Demirel, E. T. (2011). Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıkla biçimlenmesi: malatya ve tunceli özel eğitim kurumları örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), ss.91-123.

- Çarıkçı, İ. (2000). Çalışanların iş tatminini etkileyen kişisel özellikler-süpermarket çalışanları üzerine bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 5 (2), ss.155-168.
- Çetin, F. ve Basım, H.N. (2011). Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolü, "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13 (3), ss.79-94.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. İŞ, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları, 6 (2), ss.31-45.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19 (1), ss. 291-306.
- Deniz, N., Noyan, A. and Gülen-Ertosun, Ö. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, pp.691-700.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, ss.37-61.
- Dormann Christian, Brod Sarah ve Engler Sarah (2017). Demographic change and job satisfaction in service industries-the role of age and gender on the effects of customer-related social stressors on affective well-being. *SMR-Journal of Service Management Research*, 1, ss.57-70.
- Durna, U. (2005). A tipi ve b tipi kişilik yapıları ve bu kişilik yapılarını etkileyen faktörlerle ilgili bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), ss.275-290.
- Eğnili, A.T. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23.3, ss.35-52.
- Erdem, A. (1998). Süreç kuramlarının eğitim yönetimine katkıları. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4 (4), ss.51-57.
- Erdil O., Keskin, H. Gmamoğlu, S. Z., Erat, S. (2004) Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), ss.17-26.
- Eren, H., ve Demirgöz Bal, M. (2015). Hemşirelikte örgütsel bağlılık. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1 (2), ss. 44-50.
- Eroğlu, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: kuramsal bir inceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11,1, ss.121-136.

- Eryeşil ve Iraz (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20 (2), ss.129-139.
- Froese, F. J., & Peltokorpi, V. (2011). Cultural distance and expatriate job satisfaction. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(1), ss.49-60.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2 (1), ss. 37-55.
- Güleryüz, E. ve Aydın, A. (2015). Örgütsel özdeşim ve örgütsel bağlılık birbirinden farklı yapılar mıdır? bir faktör analizi çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, Aralık 2015, 18 (36), ss. 1-12.
- Güven, M., Bakan, İ., Yeşil, S., 2005. Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Bir alan araştırması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12 (1), ss.127-151.
- Hoş, C., ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmin ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20 (4), ss.1-24.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel bağlılıkta paradigmatik uyumun yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), ss.13-22.
- İşcan, Ö. F.; Timuroğlu M.K.; (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21.1, s.125-131.
- Judge Timothy, Weiss Howard, Kammeyer-Mueller John and Hulin Charles (2017). Job attitudes, job satisfaction ve job affect: a century of continuity ve of change. *Journal of Applied Psychology*, 102, ss. 356.
- Kılıç, R. ve Bozkaya, E. (2014). Örgüt çalışanlarının kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2 (20), ss. 153-178.
- Kula, S.,ve Çakar, B. (2015). Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında toplumda bireylerin güvenlik algısı ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (12), ss. 191-210.
- Kurşunoğlu, A. ve Tanrıöğen, E. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28 (28), ss.101-115.
- Küçüközkan, Y. (2005). Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki: hastanelerde çalışan sağlık personeli üzerinde bir araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), ss. 14-37.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), ss.86-115

- Masomi, E., Derakhshan, M., Eghdami, A., Ashore, E. and Ghanimat, P. (2014). The study of corporate entrepreneurship and its relationship with job satisfaction: The case study: Sepah Bank, branches of Golestan Province. *Research Journal of Recent Sciences*, 3 (3), ss.104-111.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), ss.61-89.
- Önen, S, Kanayran, H. (2016). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2), ss.43-64.
- Özaydın, M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), ss. 251-281.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18 (2), ss. 109-126.
- Özkan ve Boz, (2018). Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılığa etkisinde kişilik özelliklerinin rolü: otel işletmelerinde bir araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, ss. 246-263.
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2.2, ss.43-70.
- Özsoy, E. vd. (2014). İş tatmininin ölçümünde ölçek kullanımı: lisansüstü tezleri üzerinden bir inceleme. *İşletme Araştırma Dergisi*, 6 (1) ss.232-250.
- Özsoy, E., ve Yıldız, G. (2013). Kişilik kavramının örgütler açısından önemi: bir literatür taraması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 1-12.
- Petty, G., ve Brewer, E. (2005). Job satisfaction among employess of youth development organization. *Child&Youth Care Forum*, ss.57-73.
- Rane, D.B. (2011). Employee job satisfaction: An essence of organizaton. *HRM Review*, 11 (7), ss.10-16.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). Tutumlar ve İş Tatmini. Çev. İlknur Özalp Türetgen ve Gökçe Başbuğ, Motivasyon Temelleri ss.202- 239.
- Saltık B, Ünsar A. S, Oğuzhan, A. (2015) Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa olan etkisi: bir alan araştırması. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 52 (6), ss. 47-58.
- Saygılı, M. & Çelik, Y. (2011). Hastane çalışanlarının çalışma ortamlarına ilişkin algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 14 (1), ss.39-71.

- Sevimli, F. ve Ö.F. İşcan. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5.1, ss.55-64.
- Sevinç, H. (2015). Kamu çalışanlarının motivasyonunda kullanılan araçlar. *Journal of International Social Research*, 8 (39), ss.944-964.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1), ss.317-339.
- Sığrı, Ü. (2007), İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının meyer ve allen tipolojisiyle analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), ss. 261-278.
- Soni, K., , Chawla, R. and Sengar R. (2017). Relationship between job satisfaction and employee experience. *Journal of General Management Research*, 4 (2), ss.41-48.
- Soysal, A. ve Tan, M. (2013). *İş tatminini etkileyen faktörlerle ilgili hizmet sektöründe yapılan bir araştırma: Kilis ili kamu ve özel banka personeli örneği*, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 6 (2), ss.45-63.
- Sökmen, A. ve Ekmekcioğlu, E. (2013). Yönetici Etik Davranışlarının Sınır Birim Çalışanlarının Motivasyon ve iş tatmini üzerindeki etkisi: Adana'da bir araştırma. *İşletme Araştırma Dergisi*, 5 (4), ss.87-104.
- Surat, A , Polat, H. (2020). Örgütsel bağlılığın kişisel özelliklere göre farklılıklarının incelenmesi: adana ili alan çalışması. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (6), ss. 321-343.
- Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2 (3), ss.49-61.
- Tekin, G. ve Görgülü, B., (2018). Clayton Alderfer'in Erg Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini. *Social Sciences Studies Journal*, 4, 17, ss. 1560-1561.
- Uçkun, C.G. ve E. Pelit. (2004). Otel iş görenlerinin iş doyumlarının önemi ve Akçakoca'da yerleşik yıldızlı otel işletmeleri iş görenleri üzerinde bir uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 39-59.
- Uğur, Ç. (2017). Çalışanların örgüt kültürü ve liderlik tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 4 (4), ss. 347-354
- Usta, I. Ve Küçükaltan, D. (2012). Ödüllendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), ss. 71-89.
- Yağbasan, M. ve Şener, Y. (2019). İhtiyaçlar hiyerarşisi ekseninde çevrimiçi sanal oyunların demografik değişkenler açısından karşılaştırmalı analizi (Elâzığ ili özelinde bir alan araştırması). *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), ss.136-161.

Yalçın, A., ve İplik, F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), ss. 395-412.

Yeşilyurt, H. ve Koçak, N., 2014. İş doyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin otel işletmeleri açısından incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), ss. 303-324.



Diğer Yayınlar

- Ardıç, K. ve Türker, B. (2001). *Kamu ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeyinin karşılaştırılması*. İstanbul: 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs.
- Atılğan, S.S. (2017). *Örgütsel adaletin örgütsel sinizme etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü (Yayımlanmamış Doktora Tezi)*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Beşiktaş, İ. (2009). *İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Budak A. (2006). *Kamu sektöründe çalışanların iş tatmin düzeyi: milli savunma bakanlığı akaryakıt ikmal ve nato pol tesislerinde bir uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Bulut, M. (2003). *Örgütsel bağlılık: Türk silahlı kuvvetlerinde yapılan bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir örnek olay (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Doğar, N. (2013). *Kişilik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi: İstanbul'da faaliyet gösteren iki ticarî bankada bir araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi)*. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Adana.
- Dolu, (2011). *Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma (Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi)*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Erbaş, G. (2008). *Yönetici ve işgören arasındaki iletişimin kalitesi ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Marmara Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkenekli, M. (2000). *Rol çatışması ve rol belirsizliğinin işgören tatmini üzerine etkilerinin değerlendirilmesi: bilişim sektöründe uygulamalı bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

- Gökmen, S. (1996). *İşletmeye bağlılık anketini Türkçeye uyarlama ve geçerlik ve güvenirlik katsayılarını belirleme çalışması (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gül, N. (2017). *Duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisine örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık etkisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Gül, N. (2017). *Duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisine örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık etkisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: türkiye cumhuriyet merkez bankası uygulaması. (Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi)*. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Ankara.
- Güven, M. (2006). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kesici, S. (2006). *Bankalarda motivasyon ve iş tatmini ilişkisi ve uygulamadan bir örnek, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kınık S, (2007), *Kişilik özellikleri ile iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Murat, S. (2017). *Örgütsel davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayını, <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/orgutseldavranisau223.pdf>
- Oksay, A. (2005), *Çalışanlarda iş tatmini: sağlık sektörü üzerine bir araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Örs, M., Acuner, A. M. ve Tabak, R.S. (2005). *Hastanelerde çalışan hekimler ile hemşirelerin örgütlerine bağlılıklarına ve örgütlerinin cazibesine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi*. T.C. Sağlık Bakanlığı Bilgi Edinme Merkezi, 1-13, <https://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/Yayin/276>
- Saç, Ö. (2019). *Liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bu ilişkiye örgüt kültürünün aracılık etkisi: bir kamu iktisadi teşekkülü ve bağlı işletmelerinde uygulama (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Sökmen, A. (2000). *Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Ankara: Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Sönmezer, M. G. (2007). *Millî Eğitim Bakanlığı 'nda çalışan öğretmenler ile Millî Eğitim Bakanlığı'ndan emeklilik veya istifa nedeniyle özel eğitim kurumlarında çalışanların iş tatmin düzeylerinin karşılaştırmalı analizi (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taş (2012). *ÖRGÜTSEL Bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumu arasındaki ilişki: özel bir hastane örneği, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tekin, A. (2002). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve bir karşılaştırma (Türkiye- Pakistan) örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tolay, E. (2003). *Eğitimin örgütsel bağlılığa etkileri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İzmir.
- Topçu M. Ü. (2009) *Malatya M1 merkezinde çalışan sağlık personelinin iş doyumu ve etkileyen faktörler (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Uludağ, Y. (2017). *İş tatmininde kişilik özelliklerinin ve sosyal ilişkilerin rolü: bir enerji işletmesinde araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Usta, M. E. (2013). *Okul yöneticilerinin pozitivist ve kaos yönetim anlayışlarını benimsemelerinin kendilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi)*, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elâzığ.
- Üçüncü, K., 2016. İş Tatmini ve Motivasyon. KTÜ Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü, <http://docplayer.biz.tr/18176069-Is-tatmini-ve-motivasyon.html>
- Yekeler, K. (2015). *Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisinde etkileşimci liderlik davranışlarının rolü (Yayımlanmamış Doktora Tezi)*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yıldırım, İ. ve Eraslan, H. (2020). *İşletmelerde iş tatmini: seramik sektöründe bir uygulama. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (74), ss.531-548.
- Yıldız, E. (2016). *Psikolojik sermaye ile kişilik bağlamında örgütsel bağlılık üzerine bir örnek olay (Yayımlanmamış Doktora Tezi)*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

EKLER



