



T.C.

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

**KAMUDA İSTİHDAM EDİLEN VAZİFE MALULLERİNİN
(3713/2330) İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞININ
İNCELENMESİ**

Makbul ULUĞ

2130225004

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Doç. Dr. Ali Kemal NURDOĞAN

ISPARTA – 2024



**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI





T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü
YEMİN METNİ



Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Kamuda İstihdam Edilen Vazife Malullerinin (3713/2330) İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığının İncelenmesi**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Makbul ULUĞ

16.01.2024



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-SOYADI	Makbul ULUĞ
Öğrenci Numarası	2130225004
Enstitü Ana Bilim Dalı	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Programı	Yüksel Lisans
Programın Türü	(x) Tezli Yüksek Lisans () Doktora
Danışmanın Unvanı, Adı-SOYADI	Doç. Dr. Ali Kemal NURDOĞAN
Tez Başlığı	Kamuda İstihdam Edilen Vazife Malullerinin (3713/2330) İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığının İncelenmesi
Turnitin Ödev Numarası	2268021636

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 84 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 08/01/2024 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönergesininin 14 üncü maddesinde yer alan filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

Kaynakçalar hariç, alıntılar dahil, 10 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç;% 24'tür.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(xxx) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

08/01/2024
Doç. Dr. Ali Kemal NURDOĞAN

ULUĞ, Makbul, "*Kamuda İstihdam Edilen Vazife Malullerinin (3713/2330) İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığının İncelenmesi*", Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2024

ÖZET

3713 Sayılı Terörle Mücadele Kanunu ve 2330 sayılı Nakdi Tazminat ve Aylık Bağlanması Hakkında Kanun kapsamında belirtilen görevleri yerine getirirken çalışma gücünün %60 oranında azalması veya görevini yerine getiremeyecek şekilde meslekte kazanma gücünün kaybedilmesi sebebiyle vazife malulü olan kişilere muhtaçlık çekmeden ve sosyal dışlanma yaşamadan yaşamlarını devam ettirebilmeleri için ilgili kanunlar çerçevesinde istihdam hakkı tanınmaktadır. Çalışmanın amacı, istihdam hakkını kullanarak çalışmaya devam eden vazife malullerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştırmaktır.

Nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelinin kullanıldığı araştırmaya yönelik bir araştırma modeli oluşturulmuş ve hipotezler geliştirilmiştir. Araştırma örneklemini kolayda örneklem yöntemiyle tespit edilen 403 vazife malulü oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Minnesota İş Tatmini Ölçeği (ÖİÖ) ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği (SBÖ) kullanılmıştır. Elde edilen veriler hipotez testleri kullanılarak değerlendirilmiş ve bulgulara ait sonuçlar incelenmiştir.

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında orta seviyede pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,431$, $p<0,05$) bulunmuştur. Demografik değişkenler açısından, yaş, deneyim ve ücret arttıkça vazife malullerinin iş tatmini artmaktadır. Eğitim ve medeni durum ile iş tatmini arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Vazife malullerinin deneyim, ücret, yaş, eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılığı artmaktadır. Ayrıca evli vazife malullerinin bekar olanlara göre örgütsel bağlılıkları daha yüksektir.

Elde edilen sonuçlar iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu açıklayan literatürle uyumludur.

Anahtar Kelimeler: Vazife Malulü, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

In order for people who become disabled due to a 60% decrease in their working power while performing their duties specified within the scope of the Anti-Terrorism Law No. 3713 and the Law on Cash Compensation and Pensions No. 2330, or due to the loss of their earning power in the profession so that they cannot fulfill their duties, they can continue their lives without being dependent and experiencing social exclusion. The right to employment is granted within the framework of relevant laws. The aim of the study is to investigate the relationship between job satisfaction and organizational commitment in duty disabled people who continue to work by using their right to employment.

A research model was created and hypotheses were developed for the research in which the relational screening model, one of the quantitative research methods, was used. The research sample consists of 403 duty disabled people identified by convenience sampling method. Minnesota Job Satisfaction Scale (OSBS) and Organizational Commitment Scale (OSAS) were used as data collection tools in the study. The obtained data were evaluated using hypothesis tests and the results of the findings were examined.

A moderate positive relationship ($r=0.431$, $p<0.05$) was found between job satisfaction and organizational commitment. In terms of demographic variables, job satisfaction of disabled people increases as age, experience and wage level increase. No relationship was found between education and marital status and job satisfaction. As the experience, wage age and education level of the service disabled people increase, their organizational commitment increases. In addition, married employees have higher organizational commitment than single employees.

The results obtained are consistent with the literature explaining that job satisfaction is effective on organizational commitment.

Key Words: Duty Disability, Job Satisfaction, Organizational Commitment

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında; istihdam hakkını kullanarak çalışmaya devam eden vazife malullerinin iş tatminlerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Yüksek lisans eğitimim her aşamasında bilgi ve tecrübesi ile yanımda olan ve yardımlarını esirgemeyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Ali Kemal NURDOĞAN'a ve Prof. Dr. Mustafa ÖZTÜRK'e teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, Tezimin her aşamasında ve hayatım boyunca yanımda olan, maddi ve manevi hiçbir desteklerini esirgemeyen, aileme sonsuz sevgi, saygı ve şükranlarımı sunarım.

Makbul ULUĞ
ISPARTA/2024

İÇİNDEKİLER

Sayfa

YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI.....	i
YEMİN METNİ	ii
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI	3
2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	6
2.1. Örgütsel Faktörler.....	6
2.2. Kişisel Faktörler	10
3. İŞ TATMİNİNİN ETKİLERİ	12
4. İŞ TATMİNİ TEORİLERİ	13
4.1. İçerik Teorileri	14
4.1.1. Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Teorisi	14
4.1.2. Maslov İhtiyaçlar Teorisi	15
4.2. Süreç Teorileri	16
4.2.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi (1965)	16

4.2.2. Vroom'un Beklenti Teorisi (1964)	17
4.2.3. Clayton Alderfers Erg Teorisi (1969)	18
4.2.4. Porter ve Lawler Modeli	18
5. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜMÜ	19

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	20
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ SINIFLANDIRILMASI.....	22
2.1. Duygusal Bağlılık.....	25
2.2. Devam Bağlılığı	27
2.3. Normatif Bağlılık	29
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	30
3.1. Kişisel (Demografik) Faktörler	30
3.2. Örgütsel (Görevsel) Faktörler.....	31
3.3. Örgüt Dışı Faktörler	34
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	34
5. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	36
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	36
3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	37
4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI	37
5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	37
6. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	39
7. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI	39
7.1. Minnesota İş Tatmini Ölçeği	40

7.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	41
8. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ.....	41
9. BULGULAR.....	42
SONUÇ.....	52
KAYNAKÇA.....	54
EKLER.....	66
EK-1: ETİK KURUL İZİN	66
EK-2: ANKET FORMU	68
ÖZGEÇMİŞ.....	71

TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Tablosu.....	42
Tablo 2. Kişisel Bilgiler	42
Tablo 3. Normallik Test Sonuçları	43
Tablo 4. Korelasyon Analizi Sonuçları	44
Tablo 5. Medeni Duruma Göre İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığa İlişkin T Testi Sonuçları	45
Tablo 6. Cinsiyete Göre İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığa İlişkin T Testi Sonuçları	45
Tablo 7. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	46
Tablo 8. Yaş Durumuna Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	48
Tablo 9. Ücret Durumuna Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	49
Tablo 10. Tecrübe Durumuna Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	50

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	38
--------------------------------	----



KISALTMALAR DİZİNİ

md. : madde
s. : sayfa
vd. : ve diğerleri



GİRİŞ

Kamu görevlileri, 5434 sayılı T.C. Emekli Sandığı Kanununun 56'ncı maddesinde sayılanlar ve gönüllü köy korucularının vazifelerini yerine getirdikleri esnada malul hale gelmeleri durumunda kendileri, yaşamlarını yitirmelerinde ise hak sahipleri vazife malullüğü statüsünün sağladığı haklardan faydalanabilmektedirler.

Vazife malullüğü kavramı 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu madde 47'de açıklanmaktadır. 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununda; kamu çalışan görevlerini yerine getirirken ya da vazifeli şekilde farklı bir kamu idaresi bünyesinde kendisine verilen işleri yaparken, idare tarafından temin edilen bir vasıta ile işe geliş ve işten dönüş esnasında veya işyerinde yaşanan kaza sebebiyle malul hale gelirse yaşanan durum vazife malullüğü ve bu kişiler ise vazife malulü olarak kabul edilmektedir (Korkusuz ve Uğur, 2013, s. 371). Ancak maluliyete neden olan olayın niteliği, oluş zamanı ve yeri gibi faktörlere göre ilgililer hakkında; harp malullüğü, 2330 sayılı Nakdi Tazminat ve Aylık Bağlanması Hakkında Kanun kapsamında vazife malullüğü ve 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanunu kapsamında vazife malullüğü, 5434 sayılı Kanunun mülga 45'inci maddesi kapsamında TSK Rütbeli Vazife Malullüğü, 5434 sayılı Kanunun 45-56'ncı maddeleri kapsamında Er Vazife Malullüğü işlemleri uygulanmaktadır.

Terör olaylarını takip etmek, önlemek ve etkisiz hale getirilmek için göreve gidiş dönüşler sırasında yaşanan kazalar sonucu, görev esnasında ya da terör eylemlerini engellemeye çalışırken her türlü patlayıcı madde etkisiyle oluşan olaylar sebebiyle yaralanan, engelli hale gelen, hastalanan, yaşamlarını yitirenlerin maluliyetleri sonucu doğan hakları 3713 Sayılı Terörle Mücadele Kanunun 21'inci maddesi ve Ek-1'inci maddesine göre düzenlenmektedir.

Barışta güven ve asayiş korumak, kaçakçılığı men, takip ve tahkik, trafik ve yol güvenliğini veya tutuklu ve hükümlülerin sevk ve nakillerini yapmakla görevli olanların; Türk Silahlı Kuvvetleri, Jandarma Genel Komutanlığı, Sahil Güvenlik Komutanlığı ve Emniyet Teşkilatında bulunan patlayıcı maddelerin incelenmesi, koruma altına alınması, başka bir yere götürülmesi, imha edilmesi ve etkisiz hâle getirilmesi ile vazifelendirilenlerin bu görevlerinden dolayı yaralanma veya hastalık

sonucu hayatlarını kaybetmeleri veya engelli hâle gelmeleri durumunda ödenecek nakdi tazminat ile birlikte bağlanacak aylık 2330 sayılı Kanun hükümlerine göre düzenlenmektedir.

Vazife malullerine aylık bağlanmasının yansıra öngörülen nitelik ve şartları taşımaları halinde kamuda istihdam hakkı tanınmaktadır. 2330 sayılı Nakdi Tazminat ve Aylık Bağlanması Hakkında Kanuna göre aylık bağlanması gerekenler kapsamında hayatını kaybedenlerin yakınlarından iki kişi istihdam hakkından faydalandırılmaktadır. Hak sahibi eş ve çocuk olmaması durumunda iki iş hakkı anne, baba ve kardeşler; hak sahibi anne, baba ve kardeş olmaması durumunda ise eş ve çocuklar tarafından iki iş hakkı kullanılmaktadır. İş hakkını kullanacak eş veya çocuklar ile anne, baba ve kardeşlerin olması durumunda eş veya çocuklarından birisi ile ana, baba ve kardeşlerden birisi olmak üzere iki kişi istihdam hakkını kullanabilmektedir. 2330 sayılı Nakdi Tazminat ve Aylık Bağlanması Hakkında Kanuna göre aylık bağlanması gerekenler kapsamında bulunan malulün hak sahibi yakınlarına tanınan bir iş hakkı kendisi ya da eşi veya çocuğu; eşi ve çocuğu bulunmuyorsa anne, baba ve kardeşlerden kardeşlerinden birisi tarafından kullanılabilir.

3713 sayılı Kanunun 21'inci maddesinin birinci fıkrasının (j) bendi kapsamında vazife malulü sayılanlardan hayatını kaybedenlerin kendisi ya da eşi veya çocuğu; eşi ve çocuğu bulunmuyorsa anne, baba ve kardeşlerinden birisi tarafından kullanılabilir. Araştırmanın amacı, istihdam hakkını kullanarak tekrar çalışmaya başlayan vazife malullerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını incelemektir. Çalışmanın birinci bölümünde iş tatmini kavramı, ikinci bölümünde ise örgütsel bağlılık kavramı açıklanmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde araştırma kapsamında yeniden istihdam edilen vazife malullerinden elde edilen veriler analiz edilerek iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Çalışma hayatı süresince işe, örgüte ve iş çevresine ilişkin deneyimler sonucu çalışanların iş veya örgüte karşı oluşturdıkları tutumları iş tatminin genel yapısını oluşturmaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışanların çalışma tutumlarını tanımlayan iş tatmini kavramının tanımlara bağlı olarak giderek geliştiği görülmektedir. İş tatminini açıklayan tanımlar araştırmacıların algılarını, bilgi ve deneyimlerini yansıttığı için çeşitli şekillerde ele alınmış ve birçok çalışmada farklı tanımlanmıştır. Çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı tutumları ve duyguları örgütler açısından önemlidir. Çünkü çalışanların iş tatmin seviyelerine bağlı olarak davranışları örgütün işleyişini ve faaliyetlerini etkilemektedir. Rekabet ortamında ayakta kalabilmek için çalışanın işe yönelik algısını anlamak ve iş tatmininin çeşitli yönleriyle doyum düzeyini ölçmek çok önemlidir. Bir organizasyonun başarısı diğer tüm varlıklara yardımcı olacak insan gücünün uygun kullanımına bağlıdır.

İş tatmini araştırmalarına göre bazı akademisyenler iş tatmininin tek bir kavram olduğunu ve çalışanların işe karşı genel bir tutum veya fikir ürettiğini savunmaktadır. Bu görüşün temsilcilerinden Hoppock (1935) İş Doyumu adlı doktora tezinde iş tatminini çalışanların çalışma senaryolarına ilişkin öznel yansımaları yani çalışanların çalışma ortamlarına ilişkin duygusal yansımaları veya çalışma ortamları hakkındaki öznel duyguları olarak tanımlamıştır. Hoppock, iş tatmininin iş ve çalışma ortamı hakkında psikolojik ve fiziksel olarak öznel bir değerlendirme olduğunu düşünmüştür. Hoppock (1935, s. 47) iş tatminini kişinin işinden duyduğu memnuniyeti ifade etmesine yol açan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşullar şeklinde ifade etmiştir. Bu yaklaşıma göre, iş tatmini birçok dış faktörün etkisi altında olmasına rağmen, çalışanın nasıl hissettiği ile alakalı olan içsel duygu olarak kabul edilmektedir.

Herzberg, Mausner ve Snyderman (1959) ise benzer şekilde iş tatminini çalışanın çalışma ortamına karşı duygu ve tutumlarının bir fonksiyonu olarak tanımlarken Herzberg (1965, s. 395) bireyin işinin içeriğiyle alakalı sahip olduğu

duygular olarak ifade etmekte ve iş tatminsizliğini bireyin işini yaparken koşullar veya çevre ile alakalı sahip olduğu duygular şeklinde açıklamaktadır. Vroom (1964, s. 99) ise yapmış olduğu tanımda çalışanın iş yerindeki rolüne odaklanmış ve iş tatminini çalışanların mevcut iş rollerine yönelik duygusal yönelimi olarak tanımlamıştır.

Grunberg (1979), iş tatmininin bireysel bir çalışanın işine karşı sahip olduğu duygu kümesi olarak tanımlanmasını önermiştir. Duygu kümesi, işin doğası, ücret, sorumluluklar ve çalışma ortamı gibi bir işin tüm yönleriyle ilgili duyguları içermektedir. Ona göre bir bireyin yaşadığı duygu kümesi mutluluğa yol açtığında bireyler işlerinden tatmin olmuş sayılırlar. Porter ve Steers (1973), çalışanın iş tatmini derecesinin çalışan beklentilerini karşılama düzeyini yansıttığını iddia etmektedir. Yani, çalışanlar işlerinin bir dizi özellik (ücret, terfi, özerklik) sağlamasını beklerler ancak karşılanmayan beklentilerin birikimi yeterince büyük olduğunda iş tatmini yeterince gerçekleşmemiş olmaktadır. Locke (1976, s. 1300) iş tatminini “kişinin işi veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durum” olarak tanımlamaktadır. Kalleberg (1977), iş tatminini bir çalışanın işine karşı normal tutumu olduğunu savunur. O’na göre çalışanlar işin farklı bölümlerine yönelik memnuniyet veya memnuniyetsizliklerini dengeler ve sonunda iş hakkında tatmin edici olsun ya da olmasın genel bir sonuca varırlar.

Spector (1997) iş tatminini “insanların işleri ve işlerinin farklı yönleri hakkında nasıl hissettikleri” olarak tanımlamıştır. İş tatmini, insanların işlerini ne derece sevip sevmedikleridir. Spector'un tanımı, iş tatmini çalışmasına yönelik olarak benimsenen iki yaklaşımı olmak üzere genel ve yüzeysel yaklaşımdır. Genel yaklaşım, bireylerin bir bütün olarak işe karşı tutumuna odaklanırken yüzeysel yaklaşım işin çeşitli yönlerine yönelik tutumlara odaklanmaktadır. En sık tanımlanan yönler ücret, terfiler, iş arkadaşları, denetim, işin kendisi, tanınma, çalışma koşulları ve şirket ve yönetimdir. 2005 yılında Lussier, “Organizasyon Uygulamalarında İnsan İlişkileri ve Beceri Geliştirme” çalışmasında iş tatminini çalışanların işe karşı genel tutumu şeklinde tanımlamıştır.

Literatür genel olarak değerlendirildiğinde iş tatmini bir çalışanın işiyle ilgili düşüncesini özetler ve bir işin çalışanın ihtiyaçlarını karşılama ve ona haz verme derecesi olarak tanımlanır. Bunun yansırı var olan çalışmalar iş tatmininin bireyin

değerleri, kişiliği ve beklentileri ile işin doğası gibi birçok iç ve dış faktörden etkilenen çok boyutlu kavram olduğunu ortaya koymaktadır (Davies vd., 2006).

İş tatmini, iş koşullarının ya da işten elde edilen sonuçların kişisel bir değerlendirmesidir (Çekmecelioğlu, 2005, s. 28). Mullins'e (2005, s. 700) göre ise iş tatmini içsel bir durumdur ve niceliksel veya niteliksel olarak kişisel bir başarı duygusuyla ilişkilendirilebilir. İçsel motivasyon yönünden çalışanın işinden aldığı ödüllerden ne ölçüde memnun olduğu şeklinde tanımlanabilir (Statt, 2004, s. 8).

Spector (2008, s. 223) iş tatminini insanların işleri hakkında ne hissettiklerini yansıtan tutumsal bir değişken olarak tanımlarken, Armstrong (2004, s. 239) iş tatminini şu şekilde tanımlamaktadır:

“İnsanların işleriyle ilgili sahip oldukları tutum ve duygular. İşe yönelik bu tür duygular genellikle iş tatmini ölçütleri aracılığıyla değerlendirilir. İşe yönelik olumlu ve tutumlar iş tatminini gösterir. İşe yönelik olumsuz tutumlar iş tatminsizliğine işaret etmektedir”.

İş tatmininin literatürde pek çok araştırmacı tarafından iş koşullarının bireyin öznel kriterlerine göre değerlendirilmesinden kaynaklanan duygu veya tutumlar olarak kavramlaştırdığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar bunu bir çalışanın iş deneyiminden kaynaklanan duygusal tatmin olarak algılamaktadırlar (Locke, 1976; Siegel ve Lane, 1987). Bu duygusal tatmin, bir çalışanın işinin değerli olduğunu düşündüğü bir şey sunduğu zaman elde edilir (Nguni vd., 2006). Bazıları ise iş tatminini bir çalışanın işine yönelik sahip olduğu tutum veya duygu olarak görmektedir (Roberts, 2001; Smith vd., 1969). İşe yönelik olumlu tutumlar iş tatminini gösterirken işe yönelik olumsuz tutumlar iş tatminsizliğine işaret etmektedir (Armstrong, 2006, s. 264).

Vroom'a göre (1964) iş tatmini, adil ve makul bir getiri olarak beklenen ile deneyimlenen arasındaki algılanan farkın bir fonksiyonudur. Bu nedenle, bireylerin beklentileri ne kadar yüksek olursa diğer her koşul sabitken işlerinden daha az tatmin olma olasılıkları o kadar yüksektir. Bu durum Mosadeghrad ve Yarmohammadian (2006) tarafından iş tatminini anlamının anahtarı olarak ifade edilmektedir.

2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatmininin örgütleri ve çalışanları anlamada önemli bir kavram olması sebebiyle iş tatmine etki eden faktörlerin anlaşılması arayışı pek çok çalışmaya konu olmuştur. Araştırmacılar, iş tatmini düzeyini belirleyen bir dizi faktör veya değişken ortaya çıkarmış ve iş doyumuna üzerine yaş, cinsiyet, unvan, medeni durum, kıdem ve eğitim gibi demografik özelliklerin etkisini inceleyen çok sayıda araştırma yapmıştır. Bu faktörler iş tatmininin belirlenmesinde kritik bulunmuştur. Çalışma karşılığı alınan ücret, çalışma saatleri, çalışanlara tanınan özerklik, organizasyon yapısı ve çalışanlar ile yönetim arasındaki iletişim gibi farklı faktörler iş tatminini etkileyebilmektedir. Ancak şu açıkça söylenebilir ki iş tatminini belirleyen faktörler konusunda araştırmacılar arasında tek tip bir fikir birliği bulunmamaktadır (Grunberg, 1979; Mullins, 2005). İş tatmininin bireysel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel faktörleri içeren çok çeşitli değişkenlerden etkilendiğini belirten pek çok araştırmacı, iş tatmininin birey, işin doğası ve durumsal değişkenler olmak üzere üç faktör tarafından belirlenen genel bir tutum olduğunu varsaymaktadır (Glisson ve Durick, 1988).

Literatürde incelendiğinde iş tatminini etkileyen birden fazla faktör olduğu görülse de bu faktörlerin çoğu;

- Kişisel niteliklere ve özelliklere odaklanan kişisel veya demografik faktörler,
- İşin kendisiyle veya çalışma ortamıyla ilgili faktörlerle ilgili çevresel faktörler,

şeklinde iki geniş kategoride gruplandırılabilir. Herzberg çalışmasında benzer şekilde iş tatminini etkileyen faktörleri içsel ve dışsal faktörler olarak ikiye ayırmıştır (Herzberg, 1987). Örgütler iç faktörler üzerinde belirli bir düzeyde kontrole sahiptir, ancak iş tatminini etkileyen dış çevresel faktörler üzerinde çok sınırlı kontrolleri vardır veya hiç yoktur.

2.1. Örgütsel Faktörler

Çalışanları yüksek iş tatmini ile çalışmaya motive etmede kişisel faktörlerin yanı sıra çalışma ortamından kaynaklanan faktörlere de büyük önem verilmektedir. Herzberg (1967), Emmert ve Taher (1992) gibi birçok araştırmacıya göre çalışma

ortamı çalışanın iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir. Ücret, işin kendisi, terfiler, denetim, çalışma grubu ve çalışma koşulları, çalışanın yaptığı işten elde ettiği doyum düzeyi iş tatmini üzerinde büyük etkiye sahiptir. Saranya'ya (2014) göre daha yüksek düzeyde iş tatminine katkıda bulunan önemli faktörler, zorlu ve sorumlu bir iş, çok sayıda terfi fırsatı, yönetimin tarafsız muamelesi, iş güvenliğine ilişkin yaratıcılık ve yenilikçi fikirler, cazip maaş ve ikramiyeler, çalışma özgürlüğüdür.

Herzberg vd. (1959) ile Hackman ve Oldham (1975) gibi araştırmacılar bir bireyin iş tatmininin iş özelliklerinin kişinin ihtiyaçlarını karşılama derecesi tarafından belirlendiğini tartışmışlardır. İş özellikleri ile iş tatmini ve sonuçları arasındaki ilişkiyi araştıran pek çok araştırma iş özelliklerinin iş tatmini ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu tutarlı bir şekilde göstermiştir (Hackman ve Oldham, 1975). Luthans'a (2005) göre ise çalışanlar tarafından gerçekleştirilen işin doğası iş tatmini düzeyi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların yüksek derecede iş önemi algıladıkları takdirde iş tatminleri artmaktadır (Hackman ve Oldham, 1975).

Çalışanların bir işin gerektirdiği görevi gerçekleştirme ve planlamada özgürlük, bağımsızlık, otorite ve takdir yetkisini ifade eden özerklik (Hackman ve Oldham, 1975; Mullins, 2005) algısının yüksek olması iş tatminini artıran bir etki yaratmaktadır.

İş tatmini sadece işin özellikleri tarafından değil aynı zamanda bireyler ve örgütleri arasındaki ilişkiyi tanımlayan örgütsel faktörler tarafından da belirlenir. Örgütsel özellikler çalışanların görevlerini yerine getirmelerine yardımcı olduğu veya engellediği algılanan faktörleri ifade eder (DeSantis ve Durst, 1996, s. 329). Örgütsel özelliklerden biri olan örgütsel adalet, çalışanların çalışma ortamı ve yöneticileri ile ilgili adalet algılarını ifade eden genel bir kavramdır. Örgütsel adalet araştırmaları çalışanların elde ettikleri ücret, fayda ve ödüller ile ilgili olarak algıladıkları adalet ve bu ücret, fayda ve ödülleri elde etmelerinde etkili olan prosedürler ile ilgili olarak algıladıkları adalet olmak üzere iki temel konuya odaklanmaktadır (Cropanzano ve Greenberg, 1997, s. 317).

Çalışanların örgüt içerisinde ücret adaletinin olduğunu algılaması iş tatmini artırmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Ellickson ve Logsdon, 2001). Ücretin yansıra parasal ödüller, örgütlerin çalışanlarının performansını ve üretkenliğini artırma

araçlarından biri olarak kabul edilmektedir. Spector (1997) bir çalışanın yaptığı iyi iş için takdir edilmesi durumunda iş tatmininin otomatik olarak arttığını belirtmektedir. Spector (1997) tanınmayı mutlaka parasal olması gerekmeyen şarta bağlı ödüller olarak açıklamaktadır.

Terfi, bir çalışanı organizasyon hiyerarşisinde yukarı taşıma eylemini ifade etmektedir ve genellikle sorumluluk ve statüde bir artışa ve daha iyi bir ücret paketine yol açar. Vroom (1982) terfi fırsatının çoğu çalışanın arzu ettiği bir hedef olduğunu ve bir bireyin performansının, terfi etmenin işteki performansla ilgili olduğuna inanma derecesi ve bireyin terfi etmeyi ne kadar güçlü bir şekilde arzuladığı ile ilgili olduğunu savunmuştur. Çalışan memnuniyeti araştırmaları terfi fırsatlarını iş tatmininin çevresel bir öncülü olarak tanımlamıştır (Ellickson ve Logsdon, 2001).

Örgütsel iletişim bireylerin, grupların veya örgütsel birimlerin, örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla farklı alanlarda işlem yapma sürecini tanımlamakta (Griffin, 2007) ve tüm çalışanları aynı örgütsel hedeflere doğru çaba göstermeye motive etmede kilit bir rol oynamaktadır (Buchanan ve Huczynski, 2004). Spector (1997), iletişim ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Madlock'un (2008) çalışması, yöneticilerin iletişim yetkinliği ile çalışanların iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

İş arkadaşlarıyla olan ilişki faktörü, bir bireyin çalışma grubu üyelerinin sosyal olarak destekleyici ve kendi görevlerinde ne derece yetkin olarak algılandığını yansıtmaktadır (Rollinson, 2008, s. 143). Ellickson ve Logsdon'a (2001) göre iş arkadaşlarıyla olan ilişki faktörü iş tatmininin en önemli faktörlerinden biri olarak bulunmuştur.

Locke (1976), örgütsel politikanın terfi, ücret ve adalet gibi işin tüm yönlerini belirlediğini belirtmektedir. Örgütsel politikanın önemi, iş tatminini etkilediği kanıtlanmış diğer faktörler üzerindeki önemli etkisinden kaynaklanmaktadır. Bir kuruluşun politikaları ve prosedürleri, belirsiz veya gereksizse veya herkesin bunlara uyması gerekmiyorsa, çalışanlar için büyük bir hayal kırıklığı kaynağı olabilir.

Willem vd. (2005), iş tatmini düzeyini etkileyebilecek örgütsel politika değişkenlerinden birisi olan merkezîyetçiliğin iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye

sahip olduğunu bulmuşlardır. İş doyumu düzeyini etkileyebilecek bir diğer değişken ise kişinin vicdanına aykırı olmayan şeyleri yapabilmesi anlamına gelen ahlaki değerdir (Weiss vd., 1967). Apasu (1986), örgütsel değerlerle bireysel değer uyumunun işten ayrılma ile negatif ilişkili olduğunu bulmuştur.

Khaleque ve Chowdhury'a (1987) göre iş tatmininin en önemli motive edici faktörü iş güvenliğidir. Herzberg (1968) iş güvenliği yokluğunu iş tatminsizliğine yol açabilecek bir hijyen faktörü olarak görüyor.

Örgütsel kısıtlama, iş tatmini düzeyini etkileyebilecek başka bir değişkendir. Spector (2008), örgütsel kısıtlamaları çalışma ortamının iyi iş performansına müdahale eden veya engelleyen yönleri olarak tanımlamaktadır. Peters ve O'Connor (1988) ve Perrewe vd. (2006) örgütsel kısıtlamaların çalışan tutumları, motivasyonu ve performansının önemli yordayıcı değişkenleri olabileceğini belirtmektedir. Bir örgütteki bireylerin çalışma koşullarından dolayı bir eksiklik veya sorunla karşılaşması kurumdaki işlerin aksamasına yol açacak ve bu da bireylerin verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilecektir. Djebarni (1996) ve Cooper ve Cartwright (1994) gibi araştırmacılar, stresin veya elverişsiz iş koşullarının çalışan sağlığını ve performansını etkileyebileceğini belirtmektedir. Revenio Jr.'a göre (2018, s. 38) liderlik tarzı çalışanın iş tatmini düzeyinde de büyük rol oynamaktadır.

Örgüt kültürü, belirli bir firmanın üyeleri tarafından paylaşılan hem iç yönetimi hem de sorunları çözmek için bir organizasyonda işlerin yapılma şeklini tanımlayan bir dizi değerler, semboller ve ritüellerdir (Claver vd., 2001, s. 248), Schein'e göre (2004) örgüt kültürü, diğerleri arasındaki etkileşimden kaynaklanan ve liderlik davranışlarıyla desteklenen dinamik bir süreçtir. Davranışı yönlendiren ve sınırlayan bir dizi yapı, rutin, kural ve normu kapsar. Örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk çalışmalar, üretken bir çalışma ortamının belirli bir örgüt kültürünün oluşmasını ve çalışanların iş doyumu deneyimini teşvik ettiğini ileri sürmüştür (Schneider ve Synder, 1975). Koustelios (1991), yapmış olduğu araştırmaları sonucunda örgüt kültürlerinde mevcut farklılaşmaya bağlı olarak çalışanların iş tatmininin farklılaştığını açıklamıştır.

2.2. Kişisel Faktörler

Araştırmacıların kişisel ve demografik terimleri birbirinin yerine kullandığı görülmektedir. Bu araştırmada kişisel faktörler kavramını kullanmak tercih edilmiştir.

Bir organizasyonun işgücü homojen olmadığından çalışan memnuniyetinin alt gruplar arasında farklılık gösterebileceğini belirtmek önemlidir (Fosam vd., 1998). Bireylerin farklı özellikleri (yetenekleri, kişilikleri, öğrenme deneyimleri ve tutumları) olduğundan işleri farklı şekillerde algılamaları beklenmektedir. Bu farklılıklar çalışanların performans düzeylerinde farklılıklara yol açabilmektedir. Bu nedenle yönetimin rolü hem örgütün amaçlarına hem de çalışan memnuniyetine ulaşmak için çalışanların özelliklerini iş özellikleriyle eşleştirmektir (Mullins, 2005).

Bazı çalışmalarda tutarsız sonuçlar bulunsa da çalışanların kişisel özellikleri iş tatmini ile ilgili olarak en sık kullanılan değişkenlerden arasında yer almaktadır. Literatürde var olan çalışmaların sonuçları iş gücünün kişisel niteliklerinin ve demografik özelliklerinin iş tatmininde orantılı farklılıklar getirmek için kritik faktörler olarak kabul edildiğini doğrulamaktadır (DeVaney ve Chen 2003). Furnham vd. (1999) kişilik özellikleri ile iş tatmini yönleri arasında teorik olarak anlamlı ilişkiler bulmuşlardır.

Çalışanların kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki bağlantıyı inceleme ihtiyacını açıklayabilen çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilerden bir tanesi çalışanın kişiliği ile işinin talepleri arasında iyi bir eşleşme olduğunda iş tatmininin ortaya çıktığını öne süren kişi-çevre uyumu teorisidir (Kristof-Brown vd., 2005). Başka bir deyişle çalışma ortamı kişilik özelliklerine uygunsa, bireylerin işlerinden tatmin olma olasılıkları daha yüksektir. Örneğin, dışa dönük bir kişi sosyal etkileşim içeren bir işten daha memnun olabilirken içe dönük bir kişi daha yalnız bir çalışma ortamını tercih edebilir. Dışadönüklük, olumlu duyguları yüksek, heyecan arayan bireyleri temsil etmektedir. Dışadönükler, olumlu duygulara daha yatkındır ve başkalarıyla kişiler arası ilişkiler geliştirmede güçlü olacaklardır (Bakker vd., 2006). Performanslarını artırmaya yardımcı olan bir uyarıcı görevi gören olumlu düşüncelerin etkisi nedeniyle dışadönüklerin içe dönüklere göre daha yüksek iş doyum düzeylerine sahiptirler (Connolly ve Viswesvaran, 2000). Dışa dönüklüğün aksine içe dönüklüğün yüksek bir birey olumsuz olaylardan etkilenmeye eğilimlidir. Korku, öfke, depresyon,

strese kolay yatkınlık, dürtülerini kontrol edememe gibi özellikler sergileme eğilimindedirler. İş doyumsuzluğu düzeyini tahmin etmede nevroitiklik çok önemli bir rol oynamaktadır (Tokar ve Subich, 1997).

Bir diğer teori, vicdan sahibi olmak ve duygusal istikrar gibi kişilik özelliklerinin, çalışanın işyerinde davranışlarını ve duygularını yönetme yeteneğini etkilediği için iş tatmininin önemli belirleyicileri olduğunu öne süren öz düzenleme teorisidir (Judge ve Bono, 2001). Vicdanlı insanların organize olma, güvenilir olma ve iş yüklerini etkili bir şekilde yönetme olasılığı daha yüksektir bu da daha fazla iş tatminine yol açabilmektedir. Benzer şekilde duygusal istikrarı yüksek olan bireyler, stresle daha iyi başa çıkabilir ve işle ilgili zorlukların üstesinden daha kolay gelebilir. Bu da daha fazla iş tatminine yol açabilmektedir.

Son olarak, sosyal öğrenme teorisi, kişilik özelliklerinin iş arkadaşlarından ve amirlerden gelen geri bildirimler ve işyerinin genel kültürü gibi sosyal ve çevresel faktörler tarafından şekillendirilebileceğini ve etkilenebileceğini öne sürmektedir (Latham ve Pinder, 2005).

Kişilik özelliklerinin yansıra tecrübe, yaş ve aynı işte kalma süresi de çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Örneğin çalışanların yaş ve hizmet süresi arttıkça iş tatmini artmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005, s. 63; Lin vd., 2007; Chen, 2013). Yaş ve iş tatmini ilişkisi genellikle değişen ihtiyaçlar, olgunlaşma süreci ve yaşla ilişkili değişen bilişsel yapı ile açıklanmaktadır. Çalışmalar ayrıca, cinsiyet ve yaş gibi demografik değişkenlerin, çalışanların işyerindeki iş tatmini üzerinde değişen etkilere sahip olduğunu göstermiştir (Sattar vd., 2010). Bartol ve Wortmann (1975), Murray ve Atkinson (1981), Clark (1997), De Nobile ve McCormick (2008) çalışmalarının sonuçları kadınların erkeklere oranlara iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu ortaya koyarken (Smith ve Plant, 1982) ve Eskildsen, Kristensen and Westlund'un (2003), Mertler (2002), Crossman ve Harris (2006) çalışma sonuçları erkeklerin iş tatminlerinin kadınlardan daha yüksek olduğunu göstermektedir.

İş tatmininin bir diğer önemli belirleyicisi ise çalışanların işlerinde sahip oldukları deneyim süresidir. Bununla birlikte, iş tatmininin hizmet süresinin artmasıyla artıp artmadığını araştırmak için özel olarak tasarlanmış alışmaların sayısı az olsa bile incelenen çalışmaların bu değişkenler arasındaki ilişkiye dair farklı sonuçlara ulaştığı

bir kez daha görülmektedir (Oshagbemi, 2000). Çalışanlar belirli bir iş kolunda ne kadar çok zaman harcarlarsa işi o kadar iyi anlayacaklar ve öğrenme, uyum sağlama ve sosyalleşme konusunda o kadar yetenekli olacaklar bu da iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. ABD'de Bishay (1996) ve Chimanikire vd. (2007) Zimbabve'de ve Polonya'da Wisniewski'de (1990), yirmi yıldan fazla iş deneyimi olan öğretmenlerin yüksek düzeyde iş tatmini sergilediğini, on yıla kadar iş deneyimi olan öğretmenlerin ise daha düşük düzeyde iş tatmini sergilediğini gözlemlemişlerdir.

3. İŞ TATMİNİNİN ETKİLERİ

İş tatmini çalışan üretkenliği, bağlılığı ve devamsızlık gibi örgütsel yaşamın çeşitli yönleri üzerinde bir takım etkilere neden olmaktadır. Araştırmacılar örgütsel bağlılık (Meyer vd., 1993), örgütsel vatandaşlık davranışı (Organ ve Konovsky, 1989), iş performansı dahil olmak üzere iş tatmininin işe bağlılık (Freund, 2005), devamsızlık ve fiili işten ayrılma (Griffeth vd., 2000) gibi bir dizi potansiyel sonucunu tanımlamıştır.

Çalışan bağlılığı, insan kaynakları yöneticilerinin dikkat etmesi gereken elzem konulardandır çünkü yüksek düzeyde olmadığında ciddi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Benzer şekilde çalışan devamsızlığı da şirketler için ciddi ek maliyetlere neden olmaktadır. Bu nedenle yöneticiler bunu nasıl en aza indirecekleri konusunda sürekli bir arayış içindedirler. Bir çalışanın devamsızlığını azaltmanın en iyi yolu çalışan tatmin düzeyini artırmaktan geçmektedir. Bu yaklaşımın arkasındaki ana fikir iş tatmin derecesi ne kadar yüksekse çalışan devamsızlığının o kadar düşük olması gerektiğidir.

Locke (1976, s. 1334), bu alanda çok sayıda araştırmayı inceledikten sonra iş tatminin sonuçlarını şu şekilde özetlemiştir; “İş tatmininin kendisi veya onu meydana getiren koşullarla birlikte değerlendirildiğinde birey için çeşitli sonuçları vardır. Hayata, ailesine ve kendisine karşı tutumunu etkileyebilir. Fiziksel sağlığını ve ne kadar yaşayacağını etkileyebilir. Akıl sağlığı ve uyum ile ilişkili olabilir; devamsızlık ve işten ayrılmada nedensel bir rol oynar. Belirli koşullar altında iş başındaki diğer davranış türlerini de etkileyebilir. Ancak iş tatmininin üretkenlik üzerinde doğrudan bir etkisi yoktur.”

4. İŞ TATMİNİ TEORİLERİ

Mullins'e göre (2006), iş tatminin tek bir tanımı olmamakla birlikte kavrama neyin olumlu ya da olumsuz katkıda bulunduğuna dair birçok teori bulunmaktadır. Bir kavram olarak iş tatmini yapıyı tamamen ve doğru bir şekilde tanımlayan tek bir kavramsal model olmaksızın son derece karmaşıktır. Farklı insanlar için farklı şeyler ifade edebileceğinden iş tatmini kavramı karmaşıktır ve teorilerin çoğu iş tatminini iş motivasyonu bağlamında tartışmaktadır (Mullins, 2006). Literatürde iki ana yaklaşım (yani içerik ve süreç) iş tatmininin farklı yönlerine odaklanmaktadır. İçerik teorileri güdülenmiş davranışa yol açan ihtiyaçları vurgularken süreç teorileri tatmin sürecinin dinamiklerini açıklamaya çalışır ve bireysel farklılıklar çok daha fazla dikkate alınır. İçerik ve süreç teorileri farklı başlangıç varsayımlarını yansıtsa da her ikisi de insan davranışı ve iş yerindeki çabaya ilişkin iç görüş sağlamaktadır (Rollinson, 2008).

İçerik (content) teorileri, yönetimin çalışanların davranışlarını gözlemleyerek ihtiyaçlarını belirleyebileceğini ve ayrıca ihtiyaçlarının farkında olarak davranışlarını tahmin edebileceğini öne sürmektedir. Dolayısıyla bu teoriler, yöneticinin işinin bireysel ihtiyaçlara olumlu yanıt veren bir çalışma ortamı yaratmak olduğunu varsayar (Schermerhorn vd., 2005). Locke (1976, s. 1307). İçerik Teorileri "bir bireyin işinden tatmin olması için tatmin edilmesi gereken belirli ihtiyaçları veya elde edilmesi gereken değerleri belirlemeye çalıştığını" açıklamaktadır. İçerik teorileri insanları çalışma durumunda belirli bir şekilde hareket etmeye yönlendiren içsel ihtiyaçlar olduğunu vurgular ve "İnsanlar hangi ihtiyaçları karşılamaya çalışıyor?" ve "Onları harekete geçiren nedir?" gibi soruları yanıtlamaya çalışır. Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi Teorisi (1943) ve Herzberg'in Motivator-Hijyen Teorisi (1959) içerik teorilerine örnek olarak gösterilebilir.

Süreç teorileri (bilişsel teoriler olarak da adlandırılır) insanları motive eden temel ihtiyaçları belirlemekten daha ileri gider. İhtiyaçların son derece kişiselleştirilmiş olduğunun ve zaman içinde her birey için değişebileceğinin farkındadırlar (Rollinson, 2008). Süreç teorileri davranışı belirleyen düşünce süreçlerini analiz etmeyi amaçlar (Schermerhorn vd., 2005) ve davranışın nasıl başlatıldığı, yönlendirildiği ve sürdürüldüğü ile ilgilenir. 'Davranışlar nasıl gerçekleşir?' gibi soruları yanıtlamaya çalışır (Murray vd., 2006). Adams'ın eşitlik

teorisi (1965) ve Vroom'un beklenti teorisi (1964) süreç teorilerine örnek olarak gösterilebilir.

Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, karşılanması gereken bireysel ihtiyaçların, tatminin önemli belirleyicilerinden oluşan bir hiyerarşide düzenlendiğini ifade ederken Herzberg vd. (1959) iki faktör teorisi, yalnızca yerine getirilen iş içeriği faktörlerinin (örneğin, başarı, tanınma ve ilerleme) iş tatmini ürettiğini, karşılanmayan iş bağlamı faktörlerinin (örneğin, şirket politikası, denetim ve iş güvenliği) iş tatminsizliğine yol açtığını öne sürer. Adams'ın (1963) eşitlik teorisi, bireyin girdilerini ve sonuçlarını diğer çalışanlarınkilerle karşılaştırdığı bir sosyal unsur içerir. İyi bir şeyin çok fazlasının tatmin edici olmadığını öngörür. Yani, adil olandan daha fazlasını almak daha az tatmin üretecektir. Vroom'un (1964) beklenti teorisi ise çalışanın çabasının performansa yol açacağını ve performansın ödüllere yol açacağını düşünmektedir. Bu ödüller olumlu ya da olumsuz olabilir. Ödül ne kadar olumsuz ise çalışanın tatmin olma olasılığı o kadar az olur. Ödül ne kadar olumlu olursa çalışanın yüksek motivasyon ve tatmin olma olasılığı o kadar artmaktadır.

4.1. İçerik Teorileri

İçerik teorileri ihtiyaçlara, dürtülere ve teşviklere/hedeflere ve bunların birey tarafından doyuma ulaşmak için önceliklendirilmesine odaklanır (Luthans, 2005).

4.1.1. Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Teorisi

Herzberg'in (1959) motivasyon-hijyen teorisi, çalışanın işi gerçekleştirdiği çevrede iş tatmini ve iş tatminsizliği arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Herzberg'in işyerine uygulanan motivasyon teorisine göre motivatörler (başarıları, tanınmayı, sorumluluğu ve terfi imkanları) ve hijyen faktörleri (çalışma koşulları, maaşlar, meslektaşlarla ilişkiler, idari politikalar ve denetim) olmak üzere iki tür motive edici faktör bulunmaktadır. İki faktörlü teori ya da Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisi olarak da bilinen teori, iş tatmini ve tatminsizliğinin her birinin kendi faktörlerine sahip iki farklı süreçte var olduğunu savunmaktadır. Diğer bir ifade ile işteki bir bireyin aynı anda hem tatmin hem de tatminsiz olabileceğini açıklamaktadır.

Herzberg vd. (1959) iş tatminini artırmak için motivasyon faktörlerinin gerekli olduğunu savunur ve motivasyon faktörleri iş tatminini artırırken hijyen faktörleri iş tatminsizliğini önlemektedir. Hijyen sorunları çalışanları motive edemez fakat uygun biçimde ele alınırsa memnuniyetsizliği en aza indirebilir. Diğer bir anlatımla yalnızca yok olduklarında veya yanlış kullanıldıklarında tatminsiz olabilirler. Hijyen konuları arasında şirket politikaları, denetim, ücret, kişiler arası ilişkiler ve çalışma koşulları yer almaktadır. Çalışanın çevresi ile ilgili konulardır. Motive ediciler ise bireylerin anlam ve kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin yaratırlar. Başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme gibi konulardan oluşmaktadır.

Motivasyon-hijyen modeli çalışanların organizasyonda başarabilecekleri, büyüyecekleri, sorumluluk gösterebilecekleri ve ilerleyebilecekleri zorlu ama eğlenceli işlerle karşı karşıya kaldıklarında çalışan motivasyonunun sağlandığını belirtmektedir. Yani çalışanların çabalarının takdir edilmesi iş tatminini ve motivasyonunu beraberinde getirmektedir. Yetersiz aydınlatma, yetersiz havalandırma, kötü çalışma koşulları, düşük maaşlar ve zayıf denetim ilişkileri gibi çevresel faktörler bir işte doyumsuzluğa neden olmaktadır. Herzberg'e göre bunlar temel ihtiyaçlardır ve bu nedenle toplumun işletmelerinin ve endüstriyel kurumlarının, insanlarına kendilerini gerçekleştirmeleri için gerekenleri sağlama sorumluluğudur.

4.1.2. Maslow İhtiyaçlar Teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi en çok bilinen motivasyon ve tatmin teorisidir (Kaur, 2013). Teori, kişinin hayatı boyunca bir gelişimsel süreçten geçtiği düşüncesini ifade etmektedir (Şengöz, 2022, s. 166). Maslow, insan psikolojisi ve klinik deneyimlerden yola çıkarak bireysel motivasyon ihtiyaçlarının bir hiyerarşide olduğu gibi düzenlenebileceğini savunmuştur. Bazı ihtiyaçlar diğerlerinden önceliklidir (Patricia ve Asoba, 2021, s. 3). Bir ihtiyaç karşılandıktan sonra artık kişiyi motive etmez (Luthan, 2005); Maslow'un (1943) ihtiyaçlar teorisi kategorik olarak şu şekilde belirtilmektedir:

- Fiziksel ihtiyaçlar (içme, hava, barınma, uyku, seks)
- Güvenlik ihtiyaçları (polis, okullar, iş yerleri, tıbbi bakım ve fiziksel koruma)
- Sosyal (arkadaşlık, aile ve iş)

- Saygınlık/başarı ihtiyaçları (başkaları tarafından verilen prestij)
- Kendini gerçekleştirme (Kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirme arayışı).

İhtiyaçlar teorisi; öncelikle temel ihtiyaçların karşılanması gereken bir hiyerarşi içinde düzenlendiğini öne sürmektedir. Temel ihtiyaçlar arasında fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları, ardından sosyal ihtiyaçlar ve bağlılık ihtiyaçları yer almaktadır. Daha yüksek ihtiyaçlar arasında saygı ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme yer almaktadır.

4.2. Süreç Teorileri

Dıştan kaynaklanan ve bireylerin hangi hedefleri için nasıl hareket ettirildiklerini açıklayan teorilerdir.

4.2.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi (1965)

Adams'ın (1965) iş memnuniyetini açıklayan eşitlik teorisi bilişsel bir sosyal karşılaştırma teorisidir. Dağıtımsal adalet sorunuyla karşı karşıya kalan bireyin bilişsel aktivitesiyle ilgilidir. Eşitlik teorisine göre (Adams, 1963, 1965) çalışanların iş tatmini, işlerinden elde edilen sonuçlar ile yatırım yapılan girdiler arasındaki orana bağlıdır (Kollmann vd., 2020). Adams'a (1965) göre teoremin odak noktası, bireylerin bir şeyler verip karşılığında bir şeyler beklediği mübadele ilişkisidir. Teori, girdiler ve sonuçlar arasında, iş ve ödül arasında bir orantılılık ilişkisi olması gerektiğine dair değer ilkesini içerir (Hook ve Cook, 1979, s. 430). İş tatmini, sonuçlar ve girdiler arasındaki orandan kaynaklanır (Lawler, 1973) Girdiler, çalışanların kuruluşlarına verdikleri katkılardır (örneğin, çalışma çabası). Çalışanlar, organizasyona verdiklerine karşılık aldıkları arasında eşitlik (yani denge) olduğunda tatmin olurlar (Huseman ve Hatfield, 1990). Sonuçlar, çalışanların kuruluşlarından aldıkları ödüllerdir (örneğin ücret). Ancak sonuçlar girdilerle eşleşmediğinde bu eşitsizlik uyumsuzluğa ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır.

Eşitlik teorisi, fazla ücret alan çalışanların (a) özsaygı veya fiziksel sağlık üzerinde olumsuz sonuçlara yol açan veya (b) iş tatmini veya parasal tazminat gibi iyi bir iş sonucunun değerinin düşmesine neden olan her türlü eşitsizlik azaltma tekniğinden kaçındığını öne sürmektedir (Zawahreh ve Al-Madi, 2012, s. 164). Eşitlik

teorisi ayrıca, bir bireyin girdileri ve sonuçları dengede olmasa bile, ancak diğerinin kendi girdileri ve sonuçlarının dengede olmadığı algılandığında yine de kendini adil hissettiğini varsayar (Pritchard, 1969).

4.2.2. Vroom'un Beklenti Teorisi (1964)

Vroom (1964), bir sonuca veya performansa yol açan bir eylemin veya çabanın subjektif olasılığı olarak tanımladığı beklenti teorisinde, bireylerin farklı hedeflere sahip olduğunu ve belirli beklentileri olan bireylerin motive edilebileceğini ifade etmektedir.

Vroom'a göre motivasyon, belirli bir görev durumunda ne kadar çaba sarf edileceği kararına indirgenmektedir. Bu seçim iki aşamalı beklentiler dizisine dayanmaktadır (çaba performansa yol açar ve performans belirli bir sonuca/ödüle yol açar). Birincisi, motivasyon, bireyin belirli bir seviyedeki çabanın amaçlanan performans hedefini üreteceğine dair beklentisinden etkilenir. Örneğin bir öğrenci çalışmaya ayırdığı zamanı artırmanın sınav notunu önemli ölçüde artıracığına inanmıyorsa, muhtemelen normalinden daha fazla çalışmayacaktır. Motivasyon aynı zamanda çalışanın performans hedefine ulaşmasının bir sonucu olarak çeşitli sonuçlar elde etme şansından da etkilenir. Bireyler, alınan sonuçlara (yani ödüllere) değer verdikleri ölçüde motive olurlar.

Beklenti Teorisine göre; çaba ve performans arasında pozitif bir ilişki vardır. Olumlu performans arzu edilen bir ödülle sonuçlanacaktır. Ödül, önemli bir ihtiyacı karşılayacaktır ve bu ihtiyacı karşılama arzusu, çabayı değerli kılacak kadar güçlüdür.

Vroom (1964), bir çalışanın beklenti, araçsallık ve değer hakkındaki inançlarının psikolojik olarak etkileşime girerek motivasyonel bir güç yarattığını, böylece çalışanın zevk getirecek ve acıdan kaçınacak şekilde hareket edeceğini öne sürmektedir. Araçsallık, bir sonucu diğer sonuçlara bağlayan şeydir. Beklenti, kişinin belirli bir sonucun mümkün olup olmadığına dair inancının gücüdür. Değerlilik, insanların sonuçlara ne kadar yüksek değer verdiğine ilişkin duygusal yönelimleri ifade eder (Suciu vd., 2013, s. 184; Park ve Kim, 2017, s. 79).

4.2.3. Clayton Alderfers Erg Teorisi (1969)

Alderfer (1969), Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisini, ampirik araştırmalardan elde edilen verilerle daha uyumlu hale getirmek için basitleştirerek üç temel insan ihtiyacına göre yeniden formüle etmiştir.

Maslow'un hiyerarşik yapısını korurken orta katmanlarda belli bir örtüşmenin var olmasından yola çıkarak seviyeleri üçe indirmiştir ve bunları varoluş, ilişki ve büyüme olarak adlandırmıştır. Varoluş, fiziksel olarak hayatta kalmayla ilgili olan ve varoluşu kapsayan en alt düzeydeki ihtiyaçtır. Maaş, yan haklar, güvenli çalışma ortamı ve bazı iş güvenliği önlemleriyle karşılanabilen bariz yiyecek, su ve barınma ihtiyaçları bu kapsamda sınıflandırmıştır. İlişki kurma ihtiyaçları, diğer insanlarla etkileşimi ve onların duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma duygusu şeklinde getirebilecekleri tatmini içermektedir. Bu ihtiyaçlar işte iş arkadaşları aracılığıyla, iş dışında ise arkadaşlar ve aile aracılığıyla karşılanabilir. Büyüme ihtiyacı, benliğe odaklanır ve yalnızca kişinin yeteneklerini sonuna kadar kullanarak tatmin edilebilecek kişisel büyüme ve gelişme ihtiyacını içermektedir (Thangaswamy ve Thiagaraj, 2017, s. 466).

4.2.4. Porter ve Lawler Modeli

Vroom, çalışan insanın motivasyonunu güç ve araçsallık gibi kavramlarla ifade ederken, Porter ve Lawler bunu daha da geliştirerek, bilgi ve özellikler, rol algılamaları, performans, ödüller, ödüllerin denkliği ve tatminkârdık ile kuramı iyice genişletmiştir. Porter ve Lawler bireylerin içindeki çabayı etkileyen faktörleri inceleyip, çaba ve performans arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışmışlardır (Tunçez, 2007, s. 25).

Spesifik olarak model, bir görevin tamamlanmasında harcanan çabanın miktarını iki faktörün belirlediğini öne sürmektedir. Birincisi hem ücret gibi dışsal ödüller hem de başarı duygusu gibi içsel ödüller dahil olmak üzere bireyin işi yapmaktan aldığı ödüller, bireyin zihninde harcanan çabanın arzu edilen ödüllerin alınmasına yol açacağı algısını oluşturur. Bu, Vroom'un teorisinin beklenti ve araçsallık kısmını oluşturur. İkinci olarak, alınan ödüller, bireyin bu ödüllere yönelik arzu düzeyiyle birleşerek bir iş tatmini düzeyi oluşturur. Bu durum ise Vroom'un

teorisinin değerlik kısmına benzer şekilde ödüllerin algılanan değerini oluşturur. Beklenti teorisinin belirttiği gibi çabanın arzu edilen ödüllere yol açtığı algısı (beklenti) ve sonuçların değeri (değerlik) birleşerek motivasyon düzeyini oluşturur (Elding, 2005, s. 92).

5. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜMÜ

İş tatmininin ölçülmesi, genellikle iş tatmininin belirleyicilerini tespit etmekle ilgilenen araştırmacıların ve organizasyon yönetiminin ilgi odağı olmuştur (Ellickson ve Logsdon, 2001). Araştırmacıların karşılaştığı en büyük engellerden birisi iş tatminini değerlendirmek için yeterli bir ölçüme duyulan ihtiyaçtır. Hoppock tarafından 1935'te yayınlanan ilk çağdaş iş tatmini ölçeği dört maddelik bir genel iş tatmini ölçeğidir. Bu ölçeğin ardından iş tatminini değerlendirmek maksadıyla onlarca ölçüm metodu geliştirilmiştir.

Literatürde, sadece iş tatmininin birçok tanımı kullanılmamış aynı zamanda birçok farklı ölçekte kullanılmıştır. İş tatmini doğrudan insan duygularının karmaşıklığıyla ilgili olduğu için arzu edilen tek bir ölçümün olmadığı ileri sürülmüştür (Wanous ve Lawler, 1972). Bu ölçeklerin iş tatminini ölçmedeki önemi iş tatminini ölçmede güvenilir olmayan ölçekler kullanılırsa sonucun yanlış olacağı gerçeğinden kaynaklanmaktadır (Hinkin, 1995).

Bu alanda yaygın kullanılan ölçekler; Smith vd. (1969) tarafından geliştirilen İş Tanımlama Endeksi (Job Description Index) bir diğeri Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen Minessota İş Tatmin Ölçeği'dir (Minessota Job Satisfaction Questionnaire). Yaygın olarak kullanılan bir diğer ölçek ise Spector (1985) tarafından geliştirilen İş Tatmin Ölçeğidir (Martins ve Proença, 2012).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Yönetim ve örgütsel davranış alanlarında yapılan araştırmalarda sıklıkla ele alınan *bağlılık* çok boyutlu bir kavramdır (Cohen 2007, s. 336). Bağlılık; bir fikir ve sisteme güçlü bir inanç ya da gelecekte bir şey yapmak için kabul edilen anlaşmaya uygun hareket etmek şeklinde tanımlanmaktadır. Kişi ve çevresi arasındaki dinamik bir etkileşim sürecini ifade eden bağlılık, bir şey hakkında kişisel yargının durağan bir ifadesi olan inançtan daha fazlasıdır, güçlü inanç ve amaçlı eylemin bir birleşimidir (Manion, vd., 1979).

Becker'e göre (1960, s. 32) bağlılık bir çalışan tarafından kişisel olarak değer verilen gizli bir yatırıma dayandığından bu tür bir bağlılığa “yan bahis” denir. Becker (1960) yan bahis terimini kişi kuruluştan ayrılırsa yitirilecek olan yatırımların birikimini ifade etmek için kullanmıştır. Kanter (1968) ve Sheldon (1971) ise bağlılığı, kişinin kimliğini organizasyona bağlayan tutum veya yönelim olarak tanımlamışlardır. Literatürde, bağlılık kavramının açıklanmasında birçok araştırmacının birbirine benzer yaklaşımları olsa da birtakım farklılıklar içermektedirler (Rothwell, 1995). Bağlılığa yönelik çok sayıda çalışma ve ilgiye rağmen tam olarak ne olduğu nasıl geliştiği ve davranışı nasıl etkilediği konusunda hala anlaşmazlıklar bulunmaktadır (Buchanan, 1974; Meyer ve Herscovitch 2001, s. 299). Genel olarak değerlendirildiğinde tüm tanımlar bağlılığın davranışa yön veren (özgürlüğü kısıtlayan, kişiyi bir eylem tarzına bağlayan) dengeleyici veya zorlayıcı bir güç olduğu gerçeğine atıfta bulunmaktadır. Örneğin bir kişi bir sosyal kulübe (hedef bir varlığa) taahhütte bulunduğunda o varlıkla ilgili katılım veya bağış gibi belirli eylemleri de taahhüt etmektedir. Bağlılık kapsamında olduğu açıkça anlaşılan bu türden belirli eylemler odak davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların zihninde odak davranışlar kendilerini örgüte adadıkları takdirde yapmak zorunda oldukları şeylerdir (Meyer ve Herscovitch, 2001, s. 301).

Bağlılık üzerine yürütülen araştırmalar, kararlı bir iş gücü yaratmak ve sürdürmek için örgütsel bağlılığın öncülleri ile örgütsel sonuçlar arasında bir ilişki

kurma beklentisinden kaynaklanmıştır. Burada temel amaç çalışan memnuniyeti ile örgütsel hedeflerle ulaşmak arasında en uygun karışım ile güçlü bir örgütsel yapı oluşturabilmektir.

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın bir örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanması ve bunları kabul etmesi, bu hedeflere ulaşmak için örgüt adına gösterdiği çaba ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek olarak tanımlanmaktadır (Morgan ve Hunt, 1994).

Mowday vd. (1979) örgütsel bağlılığı kişinin örgütle özdeşleşme düzeyi ve örgüte olan ilgisi şeklinde tanımlarken O'Reilley ve Chatman (1986) ise örgütsel bağlılığı bireyin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlılık olarak açıklamaktadır.

Örgütsel bağlılık bir çalışanın ait olduğu örgütün yararına çok çeşitli duygular, tutumlar, değerler, uygulamalar ve parlak fikirlerin uygulanması anlamına gelmektedir. Bir çalışanın kuruma olan bağlılığını ve bağlılığının derecesini yansıtır ve yaygın olarak çok boyutlu bir iş tutumu olarak kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılık, bir örgütün hedeflere ulaşmasında, yenilikçiliğinde ve istikrarında önemli bir rol oynadığı için yönetim söyleminde önem kazanmıştır. Herhangi bir kuruluşun çalışanları, yöneticileri, sahipleri, birimleri ve diğer ilgili tarafları arasındaki güveni artırmaktadır (Garg ve Rastogi, 2009).

Çok boyutlu bir kavram olan örgütsel bağlılık davranışsal ve tutumsal olarak iki açıdan tartışılmaktadır. Bir çalışan örgüte psikolojik veya duygusal olarak bağlandığında ve örgütte kalma isteği gösterdiğinde tutumsal bir yaklaşım izlenir (Meyer vd., 2012). Öte yandan çalışanlar örgütten ayrılmanın veya örgütte kalmanın maliyeti ve faydası açısından düşündüklerinde davranışsal bir yaklaşım izlenir (Cohen, 2007).

Örgütsel bağlılık örgütün amaçlarına ulaşmasında ve çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgüte bağlılık düzeyi düşük olan bireylerin örgüte ve işe karşı işe gelmeme, işe zamanında gelmeme ve işten ayrılma biçiminde olumsuz davranışlar sergileyebileceklerinden söz edilebilir (Arı vd., 2017). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütlerine sadakat ve bağlılık göstermeleri gerektiğine inanırlar. Kurumuna sadakate inanan çalışanlar “Kuruma biraz daha hizmet etmeliyim

ya da kişisel ve mesleki gelişimimde kritik rol alan ve pek çok alanda bana destek olan kuruma bağlılığımı göstermeliyim” düşüncesine sahipler. (Kurtulmuş, vd., 2012).

Örgütsel bağlılık, çalışanlara sağlanan faydalar açısından tüm örgütleri ilgilendirmektedir. Örgütler ortak amaçlar etrafında bir araya gelen insanları içerir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi örgütü oluşturan kişilerin amaçlar doğrultusunda hareket etmesi ile yakından ilgilidir. Çalışanların devamlılığı tüm kuruluşlar için önemli bir konudur. Allen ve Meyer (2000) örgütsel bağlılığın çalışanın örgütle olan ilişkisine dair psikolojik bir olgu olduğunu ve çalışanın örgütten ayrılma niyetini azalttığını ortaya koymuşlardır. Çalışanların örgütte kalmalarının yolu örgüte bağlılıklarını sağlamaktır. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütün amaçlarını içselleştirme eğilimindedirler. Çalışanlar örgütlerine daha fazla dahil oldukça (kuruluşun amaç ve değerlerine ilişkin düşünce geliştirmek için zaman buldukça) bağlılıklarının doğası değişir. Örgütü, amaçlarını ve değerlerini kendi bilişsel örüntülerine ve alışkanlıklarına içselleştirdiklerinde en yüksek bağlılık düzeyine ulaşırlar (Çırpan, 1999). Kısaca, örgütsel bağlılık çalışanın örgüte karşı tutumunun temel bir yordayıcısıdır ve işten ayrılma davranışının, geri çekilme eğiliminin ve örgütsel vatandaşlık davranışının güçlü bir göstergesidir (Mathieu ve Zajac, 1990; Morrow, 1993).

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan ilk araştırmalar, onun öncüllerini ve sonuçlarını belirlemeye odaklanmıştır. Bu alanda akla gelen en önemli çalışma Meyer ve Allen (1984) tarafından önerilen ve bağlılığı duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç farklı ölçeğe kategorize eden üç boyutlu yaklaşım olmuştur. Bu kavramların kökleri örgütsel bağlılık üzerine daha önceki çalışmalara (Becker 1960, Porter vd., 1974) dayanır ve bu çalışmaların güçlü ve zayıf yönlerinden etkilendiği söylenebilir.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılığın incelenmesiyle ilgili sorun onun tek boyutlu mu yoksa çok boyutlu mu olduğuyla ilgilidir (Meyer ve Herscovitch, 2001). Geçmiş araştırmacılar onu tek boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırmış olsalar da (Mowday vd., 1979;

Wiener, 1982) son çalışmalar bunun çok boyutlu bir yapı olduğunu göstermiştir (Allen ve Meyer, 1990).

Becker'e göre (1960, s. 32) bağlılık, bir çalışan tarafından kişisel olarak değer verilen gizli bir yatırıma dayandığından, bu tür bir bağlılığa yan bahis denir. Yan bahisler terimi, Becker (1960) tarafından, birey tarafından değer verilen ve kişi kuruluştan ayrılırsa kaybedilecek olan yatırımların birikimini ifade etmek için kullanılmıştır. Becker (1960) belirli bir süre boyunca belirli maliyetlerin biriktiğini ve bunun da kişinin tutarlı bir faaliyet modelinden yani örgüt üyeliğini sürdürmesinden ayrılmasını zorlaştırdığını savunmuştur. Bu yatırımları kaybetme tehdidi bunların yerini alacak veya bunları telafi edecek alternatiflerin olmadığı algısı ile birlikte kişiyi örgüte bağlar. Bir kişinin bağlılığını tam olarak anlamak için değerler sisteminin veya içinde yaşadığı dünyada bahse konulabilecek değerli şeylerin analizine ihtiyaç bulunmaktadır. Bağlılığı tam olarak anlamak için daha önce açıklanan mekanizmaların ve süreçlerin içinde işlediği değer sistemleri keşfedilmelidir (Becker, 1960, s. 39).

Becker'in yaklaşımı örgütsel bağlılık ile çalışanların kendi isteği ile işten ayrılma davranışı arasında yakın bir bağlantı olduğunu ifade etmiştir. Bu ifade, Becker'in teorisini izleyen sonraki araştırmalarla desteklenmiştir (Ritzer ve Trice, 1969). Bugün yan bahis teorisi önde gelen bir bağlılık teorisi olarak terk edilmiş olsa da Becker tarafından ileri sürülen örgütsel bağlılık ve işten ayrılma arasındaki yakın ilişki sonraki bağlılık kavramsallaştırmalarını etkilemiş ve örgütsel bağlılıktan etkilenmesi gereken ana davranış olarak işten ayrılmayı belirlemiştir.

Porter vd. (1974) alışmalarında bağlılığın odak noktası olarak yan bahisler yerine kişinin örgüte olan psikolojik bağlılığını ele alarak bağlılığa farklı bir bakış açısı sunarken, Becker'in teorisinin temel varsayımı olan bağlılık ve işten ayrılma arasındaki güçlü ilişkiyi kabul etmiştir. Porter, bağlılığı üç bileşen olarak görse de (rgtn amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve bunları kabul etme; örgüt adına hatırı sayılır bir çaba gösterme isteği ve örgüt üyeliğini sürdürmek için kesin bir istek) sadece duygusal bağlanmaya odaklanan tek boyutlu yapı olarak ifade etmiştir. Porter, bir örgütün amaçlarının kabul edilmesiyle karakterize edilen bir bağa odaklanırken daha sonraki araştırmacılar araştırmalarının odağını çalışan davranışını ve işyerinde bağlılığı açıklayabilen diğer bağlanma türlerini içerecek şekilde genişletmişlerdir. 1980'lerde

biri O'Reilly ve Chatman (1986) ve diğeri Meyer ve Allen (1984) tarafından iki önde gelen çok boyutlu yaklaşım geliştirilmiştir. Meyer ve Allen'ın (1984) yaklaşımı bağlılık çalışmasında baskın olan yaklaşım olarak kabul edilmiştir.

O'Reilly ve Chatman (1986) bağlılığı, kişinin örgüt özelliklerini veya bakış açılarını içselleştirme veya benimseme derecesini yansıtan kişinin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlılık olarak tanımlarken, psikolojik bağlılığının üç bağımsız faktör tarafından tahmin edilebileceğini savunmuşlardır. Bu faktörler; belirli, dışsal ödüller için uyum veya araçsal katılım; bir yakınlık arzusuna dayalı olarak özdeşleşme veya dahil olma; bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanan içselleştirme veya katılım olarak ifade edilmiştir. Tüm bu çalışmalarını bağlılık araştırmasının sorunlu durumu olarak tanımladıkları, bir yandan bağlılığın öncülleri ile sonuçları arasında dikkatli bir şekilde ayırım yapamamak bir yandan ise bağlanmanın temeli üzerine inşa etmişlerdir. Önceki yaklaşımlar (Becker, 1960, Porter vd., 1974) bağlılığı esas olarak işten ayrılmanın önemli bir belirleyicisi olarak vurgularken O'Reilly ve Chatman psikolojik bağlanmanın başka davranışlarla sonuçlanabileceğini savunmuştur.

Meyer ve Allen'ın (1984) yaklaşımı, Becker'in (1960) takipçileri (Ritzer ve Trice, 1969) tarafından geliştirilen ölçeklerin gerçekten yan bahisleri ölçmediğini ancak tutumsal bağlılığı ölçtüğünü savunmuştur. Yan bahisleri ölçmenin en doğru yolunun kişilerin yaptıkları yan bahislerin sayısı ve büyüklüğü ile ilgili algılarını daha doğrudan değerlendiren ölçümler kullanmak olduğunu iddia etmişlerdir. Bu iddiayı test etmek için geliştirdikleri ölçekleri kullanarak duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasındaki karşılıklı ilişkileri karşılaştırmışlardır. Duygusal bağlılık ölçeği iş organizasyonu ile özdeşleşme, ona bağlanma ve dahil olma gibi olumlu duygularla karakterize edilen bağlılığı değerlendirmek için iyi bir araç olarak tanımlanmıştır. Meyer ve Allen (1984) başlangıçta örgüte duygusal bir bağlanmayı örgüt ile özdeşleşmeyi ve örgüte dahil olmayı ifade eden duygusal bağlılık ile örgütten ayrılmayla ilgili algılanan maliyetleri ifade eden devam bağlılığı arasında bir ayırım yapılabileceğini öne sürmüşlerdir. Meyer ve Allen (1991) daha sonra bağlılığın ayırt edilebilir üçüncü bir bileşenini örgütte kalmaya yönelik algılanan bir yükümlülüğü yansıtan normatif bağlılığı önermişlerdir (Arı vd., 2017). Normatif bağlılık işe devam etme zorunluluğu duygusu olarak açıklanmıştır. Normatif bağlılığı yüksek olan

Çalışanlar rgt içinde kalmaları gerektiğini hissederler. Normatif bağlılık, bir örgüte girmeden önceki sosyalleşme veya kültürden etkilenir (Meyer ve Allen, 1991, s. 67). Meyer ve Allen'e göre (1991), üç bileşen; bir arzuyu (duygusal bağlılık), bir ihtiyacı (devam bağlılığı) ve bir organizasyonda istihdam edilmeye yönelik bir yükümlülüğü (normatif bağlılık) yansıtmaktadır. Bu bileşenlere “taahhüt esasları” da denilmektedir. (Güllüce vd., 2016, s. 266).

Duygusal bağlılık daha geniş bir dizi sonuç ltyle (alışmaya devam etme, devam ve performans) nemli ölçüde ve daha güçlü bir şekilde ilişkili iken normatif ve devamlılık taahhüdü ldka dar ve spesifiktir (Meyer ve Allen, 1991). Stanley vd. (1999)  bağlılık boyutu ile işten ayrılma, işten ayrılma niyeti, devamsızlık, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık gibi davranışlar arasındaki ilişkileri incelemek için gerçekleştirdikleri meta-analiz sonucunda duygusal bağlılık, gözlemlenen her davranışla, normatif ve devam bağlılığına göre daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu açıklamışlardır.

Meyer vd. (1993) bağlılığın  boyutunun bir çalışanın örgüt üyeliğini sürdürme isteğiyle olumlu bir şekilde ilişkili olabileceğini öne sürer ancak örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans gibi iş başında davranışlar söz konusu olduğunda, devam bağlılığının, duygusal ve normatif bağlılık biçimlerine kıyasla daha farklı bir ilişkiye sahip olma olasılığının daha yüksek olduğunu iddia etmektedirler.

Meyer ve diğerleri (1993) duygusal ve normatif bağlılığın iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu bir şekilde ilişkili olmasını beklerken devam bağlılığının bu iş başındaki davranışlarla negatif bir ilişki göstermesi veya hiç ilişki göstermemesi beklenmektedir.

2.1. Duygusal Bağlılık

Meyer ve Herscovitch (2001) insanları belirli eylemlere bağlayan arzu, maliyetten kaçınma ve algılanan yükümlülük olmak üzere üç ortak zihniyet ortaya koymaktadır. İnsanlar belirli bir eylemi yapmak istedikleri için (arzu ettikleri), yapmamanın bedelini algıladıkları için (maliyetten kaçınma) veya yapmaları gerektiğini düşündükleri için (zorunluluk) belirli bir eylemi yapmaya zorlanırlar. Bireyler, maliyetten kaçınma ve yükümlülük nedeniyle eylemlerde bulunduklarında,

ne yapacaklarının çok bilincindedirler ve bu nedenle yalnızca çok özel eylemler gerçekleştireceklerdir. Buna karşılık, insanlar arzu nedeniyle belirli eylemleri gerçekleştirdiklerinde, yapmaya hazır oldukları şey ve bunu nasıl yapacakları konusunda daha özgür hale gelirler. Meyer ve Herscovitch (2001), örgütsel bağlılığın üç biçimi arasında, duygusal bağlılığın (yani bağlılık arzusunun), çalışanların ilgili kimlik seçimleriyle en fazla ilişkili olduğunu öne sürmektedir (Meyer vd., 2006).

Duygusal bağlılık, bir çalışanın örgüte bütünleşmesi ve katılımıdır (Meyer ve Allen, 1997, s. 67). Bireyin bir bütünün parçası haline gelen sosyal ilişkilere bağlılığını içerir (Kanter, 1968). Sheldon'a (1971) göre ise çalışanın kimliğini örgüte bağlayan veya ekleyen örgüte yönelik tutumdur. Kısaca, örgütle duygusal bir bağ; örgütle duygusal bir katılımı, özdeşleşmeyi ve değer uyumunu temsil eder. Kişinin bir organizasyonda yaptığı şeyin önemli bir amacı olduğuna dair bilişsel bir tanımayı içeren bir zihniyete katkıda bulunur (Meyer ve Herscovitch, 2001).

Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığını yansıtır ve duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Duygusal bağlılık, işte daha yüksek düzeyde mutluluk, daha yüksek düzeyde bağlılık ve daha az işten ayrılma ile sonuçlanmalıdır (Javeria, 2013). Duygusal bağlılığın diğer etkileri arasında olumlu bir çalışan değerlendirme süreci, daha az kaygı ve daha fazla iş tatmini, dengeli bir iş-yaşam yaklaşımı ve işe daha fazla katılım yer alır (Allen ve Meyer, 1990; Javeria, 2013).

Duygusal bileşen genellikle kişisel hedefler ve değerler ile kurumsal hedefler ve değerler arasındaki uyumdan kaynaklanır. Ayrıca bir çalışanın meslektaşları ve amirleri ile samimi bir çalışma bağına sahip olması, duygusal anlamda işyerine olan bağlılığının artmasında çok önemli bir rol oynar. O'Reilly III ve Chapman (1986) bunu özdeşleşme ve içselleştirme olarak etiketlerken, Allen ve Meyer (1990) buna duygusal bağlılık adını vermiştir. Mayer ve Schrooman (1992) bu tür bir duygusal taahhüdün bireyi çaba sarf etmeye sevk ettiğini ve arzu edilen davranışlarla sonuçlandığını öne sürerek bu tanımlı genişletir. Culpepper (2011) bireylerin örgütlerini tanımladıklarında, örgüte dahil olduklarında ve örgüt üyeliğinden keyif aldıklarında yüksek duygusal bağlılık gösterdiklerini öne sürer. Powell ve Meyer (2004) duygusal bağlılığın iş deneyimleriyle daha fazla teşvik edildiğini ve katılım, görev tamamlama ve olumlu

örgütsel davranışlar gibi iş davranışları açısından olumlu sonuçlara yol açabileceğini tahmin etmektedir.

Sheldon (1971) sosyal katılımın ve yatırımların katılımcıların kuruluşlarına bağlılıkları üzerinde yarattığı etkiyi ortaya koyabilmek için yürüttüğü çalışmasında; katılımcıların harcanan zamana rağmen sosyal ilişkiler yoluyla kendilerini örgüte dahil etmediklerinde örgütten geri çekilme eğiliminde olduklarını bulmuştur.

Meyer ve Allen'in (1984) farklı iş seviyelerinde üniversite çalışanları üzerinde yaptığı çalışma, bir kuruluştaki görev süresinin (yatırılan zaman) doğrudan bağlılığı üreten belirli bir değişken olmadığını ortaya çıkarmıştır. Tersine, organizasyonda harcanan zamanın daha uzun görev sürelerine yol açmış olabilecek daha yüksek duygusal bağlılık ölçütleri ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bu nedenle Meyer ve Allen (1984), bağlılığın doğasının bağlılığı öngören görev süresine karşı görev süresini tahmin etmede önemli olduğunu bulmuşlardır. Ramamoorthy ve Flood (2004) duygusal bağlılığın örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini açıklamışlardır.

Duygusal bağlılığın yapısını tanımlamanın yanı sıra duygusal bağlılığı diğer bağlılık biçimlerinden ayırmada önemli miktarda araştırma ve tartışma bulunmaktadır. Özellikle, Becker'in (1960) araştırması bağlılığı, bir çalışanı organizasyonda kalmaya motive eden, harcanan zaman ve yatırılan para gibi "yan bahisler" olarak adlandırılan bir dizi etkinliğin sonucu olarak tanımlamış ve tanımlamıştır. Meyer ve Allen (1984) tarafından devam bağlılığı olarak adlandırılan bu bağlılık görüşü, geniş çapta benimsenmiş ve araştırılmıştır (Ritzer ve Trice, 1969; Hrebiniak ve Alutto, 1972). Ek olarak, Wiener'in (1982) araştırması, bir bireyin sadakat gibi belirli değerlere yatkınlığının bağlılığa yol açtığını savunan normatif bir bağlılık görüşü sağlamıştır.

2.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanın birkaç alternatif algılaması veya örgütten ayrılmanın maliyetini çok yüksek olarak algılaması nedeniyle örgüte sadakat duygusudur. Meyer ve Allen (1984, s. 289) devam bağlılığını "çalışanların örgütten ayrılmanın maliyetlerini düşündüklerinde örgütlerine ne kadar bağlı olduklarını hissettikleri" olarak tanımlar. Khan ve diğerlerine göre (2013) devam bağlılığı grupla birlikte

olmanın sağladığı temel avantajdır. Lew'e göre (2012) devam bağlılığı çalışanların performansını artırmada kritik rol oynamaktadır.

Devam bağlılığının temel taşlarından biri olan yan bahis teorisi ilk olarak 1960 yılında Becker tarafından açıklanmıştır. Teoriye göre yan bahislerin bir eylemde ısrar etmemenin maliyetini artırıcı etkisi vardır (Powell ve Meyer, 2004). Yan bahisler çeşitli biçimlerde olabilir, idari düzenlemeler, kendini sunma arzuları, sosyal konumdan memnuniyet ve diğer kaygılar (Powell ve Meyer, 2004). Ayrıca, bir bütün olarak çevrenin makro-ekonomik durumunun, bireylerin ücret seviyesi ve diğer yan haklar gibi dışsal faktörlere verdiği önemi etkilediğinin de farkında olunmalıdır (Fischer ve Mansell, 2009).- Bir bütün olarak toplumdaki dışsal ödüllere verilen değere bağlı olarak, duygusal ve devam bağlılığı (ayrıca normatif bağlılık) arasında karşılıklı bir ilişki anlamına gelir. Bu iki bağlılık biçimi en önemlileri gibi görünmektedir çünkü normatif bağlılık olan üçüncü biçim (aşağıda tartışılmıştır) duygusal bağlılıkla güçlü bir şekilde ilişkilidir (Cohen, 2007). Cohen'e göre; duygusal bağlılık performansın itici gücü olarak görülürken, devam bağlılığı örgütün bir üyesi olarak kalmanın itici gücü olarak görülür. Yüksek düzeyde bir devir hem mali hem de manevi açıdan maliyetlidir, performans aynı zamanda gelirleri artırır ve örgüt üyeleri için psikolojik kazanımlar yaratır.

Çalışanın kurumda geçirdiği süre, toplumsal faaliyetlere katılımı ve kişinin kurumda çalışmayı bırakmasını maliyetli hale getiren ek ödüller (Adekola, 2012) devam bağımlılığını etkilemektedir. Bir çalışanın kurumda geçirdiği süre arttıkça işverenlerine psikolojik olarak bağlılığı artar (Clarke, 2010) ve kurumda harcadığı zamana bağlı olarak elde ettiği faydaları yitireceği algısı oluşur. Dixit ve Bhati'ye göre (2012) bir çalışan bir organizasyonda olmanın faydalarının farkında olduğunda, çalışan sürekli olarak bağlı kalır. Başka bir yerde yeni iş fırsatları ortaya çıkarsa bireyler fırsat maliyetlerini bir kriter olarak kullanarak işi bırakma veya devam etme konusunda maliyet-fayda karşılaştırması yaparlar. Mevcut roldeki kişisel menfaatler, yeni bir iş teklifinin algılanan faydalarını aştığında devamlılık bağlılığı daha güçlüdür (Wang vd., 2010). Çalışanın işten elde ettiği faydaları kaybetme korkusu örgütte kalma isteğini kuvvetlendirir.

Devam bağıllığı ayrılmayla ilgili algılanan fedakârlıklar, sosyal ve ekonomik maliyetler ve çalışanın alternatif eksikliği algısı biçiminde iki faktörden oluşur (Culpepper, 2011; Powell ve Meyer, 2004).

Sendikalaşmanın düşük olduğu ve işverenin güçlü olduğu yerlerde çalışanların örgütlerine üyeliğin devam etmesini sağlamak için daha çok çalıştıkları durumda devam bağıllığı, kişisel çıkarları korumak için çalışanları daha çok çalışmaya ve firma performansını artırmaya motive eder (Suliman ve Iles, 2000). Kısaca devam bağıllığı, işi bırakmanın algılanan kaybı ve alternatiflerin yokluğu ile ilgilidir. Devam bağıllığı yüksek olan kişiler, alternatiflerinin olmadığını hissederler. Makul ücretli bir iş için en iyi seçenek bu olduğu için örgüte bağlı kalabilirler. Devam bağıllığının faydası, çalışanların örgütte kalma olasılığını artırdığı için işçi devir hızını düşürür.

2.3. Normatif Bağıllık

Normatif bağıllık kavramı, ilk olarak örgütsel hedeflerin kabulü ve bunlarla özdeşleşme olarak ahlaki bağıllıktan bahseden Penley ve Gould (1988, s. 46) tarafından genişletilmiştir. Daha sonra Jaros vd. (1993, s. 955) aynı terimi, bir bireyin, çalışan bir kuruluşa hedeflerini ve değerlerini içselleştirme yoluyla psikolojik olarak bağlanma derecesini tanımlamak için kullanmıştır. Bu boyut duygusal bağıllıktan farklıdır çünkü o mutlak bir duygusal bağıllık değildir fakat ahlaki bir görev duygusunu yansıtır (Meyer ve Herscovitch, 2001). Normatif bağıllığın belirleyicileri arasında çalışanın örgüte dahil edilme süreci, aile geçmişinden, toplumdan ve çalışanların sosyal temaslarından kaynaklanan sosyalleşme yer almaktadır.

Bağıllığın çeşitli yazarlar tarafından öne sürülen üçüncü bir bileşeni, bireylerin örgütte kalma zorunluluğu hissettiklerinde ortaya çıkan bağıllıktır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Herscovitch, 2001). Meyer ve Allen aileden ve sosyal destekten ilham aldığını iddia ettikleri bu normatif bağıllığı adlandırdılar. Bu bileşen bağıllığı, bireyin örgütün amaçlarına ve ihtiyaçlarına katkıda bulunmak için hissettiği içselleştirilmiş normatif baskılar yaklaşımından alır (Allen ve Meyer, 1990). Bu bileşen, kişinin ailevi inanç ve beklentileri ile bireyin ahlaki kuralları ve gerekçeleri gibi örgüte girmeden önceki ve sonraki deneyimlerden etkilenir (Allen ve Meyer, 1990).

Normatif bağıllık, çalışanı örgütte kalmaya motive eder çünkü ahlaki açıdan doğru bir hareket tarzı gibi hissettirir (Meyer ve Parfyonova, 2010). Bununla birlikte birçok araştırma, normatif bağıllığın duygusal bağıllıkla güçlü bir ilişki gösterdiğini ve araştırma sırasında genellikle göz ardı edildiğini bulmuştur (Cohen, 2007, Meyer ve Parfyonova, 2010 ve Meyer ve Herscovitch, 2001).

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Daha önceki bölümlerde çalışanın örgüt ile olan bağıllığını etkileyen çeşitli faktörler incelenmiş ve çalışanların örgütsel bağıllığını etkileyen faktörler literatürde farklı şekillerde açıklanmıştır. Minner'a göre (2015) kişisel faktörler, işin özellikleri, örgütün özellikleri ve iş deneyimi olmak üzere başlıca dört faktör örgütsel bağıllığa etki etmektedir. Meyer ve Allen'e (1990) göre ise etkiler üç kategoriye ayrılabilir. Bir çalışanın demografik özellikleri veya kişisel eğilimleri (kişisel özellikler), bir çalışanın işi sırasında yaşadığı işle ilgili faktörler (iş deneyimleri) ve çalıştığı organizasyonun özellikleri (organizasyon yapıları) olmak üzere.

3.1. Kişisel (Demografik) Faktörler

Çalışanların demografik faktörleri (yaş, medeni durum, cinsiyet, işte kalma süresi ve eğitim düzeyi) ile örgütsel bağıllık arasında anlamlı bir ilişkili bulunmaktadır. Daha yaşlı, evli, daha deneyimli ve daha eğitilmiş çalışanlar, genç, bekâr, daha az deneyimli ve daha az eğitilmiş çalışanlara göre daha yüksek örgütsel bağıllık düzeyine sahiptir (Salami, 2008, s. 37). Yaşı küçük kişiler ile yaşça büyük kişiler karşılaştırıldığında yaşça küçük kişilerin örgüte karşı hissettikleri bağıllıkları daha düşüktür. Kişinin yaşının ilerlemesiyle birlikte alternatif istihdam olanakları bulma ihtimali azalacağından yaş ilerledikçe kişilerin örgütlerine bağımlılıkları artacaktır (Angle ve Perry, 1981: s. 14; Luthans vd., 1987).

Medeni durum, örgütsel bağıllığın güvenilir bir göstergesi olarak ele alınmaktadır. Genel düşünce evli insanların aile yükümlülüklerini taşıyor olmaları sebebiyle bekârlara göre örgütlerine daha sadıktır. Bu nedenle evli olmayan meslektaşlarına göre çalıştıkları mevcut organizasyonlarına daha bağlı olmaları beklenmektedir (Huey, 2003).

Eğitim seviyesi düşük çalışanların işlerini değiştirmekte daha fazla güçlük çekmeleri sebebiyle örgütlerine daha fazla bağlılık göstermeleri beklenmektedir. Bunun yanında literatür nitelikli çalışanların niteliksiz çalışanlara oranla örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Akintayo vd., 2010). Bireyin sahip olduğu iş tecrübesinin örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkileri bulunduğunu açıklayan araştırmalar bireyin işe girişinden itibaren edindiği tecrübelerin onun örgüte olan bağlılığını önemli oranda etkilediğini ortaya koymaktadır (Pierce ve Dunham, 1987). Yüksek eğitim seviyesine sahip kişilerin işgücü piyasasında mevcut işler arasında tercih yapabilmesi eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında var olan ilişkinin göstergesi olarak kabul edilmektedir (Gallie ve White;1993, s. 80).

Cohen (2019) örgütsel bağlılığın öncüllerinden kişisel faktörlerin farklı hiyerarşik düzeyde meslekler arasında değişkenlik gösterdiğini açıkladığı çalışmada, kişisel özelliklerin düşük statülü mesleklerde çalışanlar için bağlılık üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğunu, yapısal ve iş deneyimi öncüllerinin ise yüksek statülü mesleklerde çalışanların bağlılığı üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur.

Akintayo vd. (2010) çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak işlerinden yüksek derecede iş tatmini geliştirirlerse aynı faktörlerden dolayı işlerinden memnun olmayanlara göre örgüte bağlılıklarının daha yüksek olacağını ifade etmektedirler.

3.2. Örgütsel (Görevsel) Faktörler

Örgütsel bağlılık üzerinde yalnızca kişilik değişkenlerinin değil; aynı zamanda örgütsel değişkenlerin de etkisi bulunmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Kişisel faktörler örgütsel bağlılığı etkilediği gibi kurumun yapısı, büyüklüğü, adalet yapısı, kültürü, ödülleri, işin niteliği, ücret düzeyi, yönetim ve liderlik, rol belirsizliği ve çatışması gibi birçok faktör de örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Brief ve Aldag, 1980; Welsch ve Lavan, 1981; Guzley, 1992; Marsden, vd., 1993).

Lunderberg (1992) yönetim tarzını, amacına ulaşmada başkalarını aracılı kılan yönetim şekli olarak ifade etmiştir. Bu açıdan bakıldığında yönetim tarzının çalışanları harekete geçirmek için onlarla ilişki kurmaya çalışmayı ifade ettiği söylenebilir.

Dolayısıyla çalışanların örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemesinde etkili olan yönetim tarzının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu düşünülebilir. Williams ve Hazer (1986) tarafından yapılan araştırmada, liderlik biçiminin yönetimde etkili olduğu vurgulanmıştır. Ast-üst ilişkisini belirleyen liderlik stili örgütsel amaç ve değerlere bağlılığı etkilemektedir. Baskıcı ya da kontrolcü bir örgüt yönetiminde çalışanlar kendilerini rahatça ifade edemedikleri için yaratıcılık duyguları bastırılacaktır. Sonuç olarak üst yönetimin yönetim ve liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu söylenebilir (Gündoğan, 2009). Yönetimin çalışanları yapılan iş konusunda rahat bırakması, onlara karar alma yetkisi tanınması, örgütsel bağlılığın artması konusunda olumlu etki yaratabilir (İnce ve Gül, 2005). Yönetim tarafından tam bir desteğe sahip olmanın yanı sıra çalışan tarafından işyerinde olumlu bir ortam olarak algılanan psikolojik iklim aracılığıyla potansiyel olarak çalışanın bağlılık düzeyini de tahmin edebilir. Başka bir deyişle, bir çalışanın örgüte katkı sağlama başarısı takdir edildiğinde olumlu iş atmosferini algılar ve bu da daha yüksek düzeyde bağlılıkla sonuçlanır (Brown ve Leigh, 1996).

Örgüt kültürünün, örgütsel bağlılığı yakından ilgilendiren bir konu olduğu düşünülmektedir. Robbins ve Judge (2017), kültürü örgüt çalışanlarınca paylaşılan ortak değerler sistemi olarak tanımlayarak kültürün örgütü tanımlayıcı bir terim olduğunu ifade etmişlerdir. Çünkü örgüt kültürünün örgüt iklimini de belirlediği düşünülmektedir. Örgüt kültürünün niteliklerini çalışanların nasıl algıladığı çok önemlidir. Örgüt kültürü işlerin yapılma şekli ve örgüt içindeki davranışların biçimlendirilmesinde etkili olduğu için bağlılıkla arasında güçlü bir ilişki olduğu düşünülebilir. Güçlü bir örgüt kültürü çalışanların bağlılıklarının da yüksek olmasına sebep olur. İşe yeni başlayan bir çalışanın güçlü bir kültüre sahip olan örgütte çalışma isteği artar; dolayısıyla ondan beklenen sorumlulukları özenle yerine getirmeye çabalar. Bu tür bir çalışma ortamı örgütsel kültürün benimsenmesiyle mümkün olmaktadır.

Örgütsel adalet örgütte alınan birtakım kararların çalışanlar tarafından değerlendirilmesi ile ilgili süreci kapsamaktadır. Bu kararların bazıları şu şekilde sıralanabilir (İnce ve Gül, 2005);

- Çalışanların görev paylaşımı,
- Çalışanlara yetki verilmesi,
- Çalışanlara ücret dağılımı,
- Gerekli ödüllerin gerekli kişilere yeri ve zamanı gelince verilmesi.

Bu tür önemli kararların alınmasında yönetimin adil davranmasının çalışanların örgütsel bağlılıklarını doğrudan etkileyeceği söylenebilir. Bu duruma İnce ve Gül (2005) aynı anda birbirine benzer göreve getirilen iki çalışanın farklı ücret almasını örnek göstermektedir. Örneğe göre, düşük ücret alan çalışan örgütsel adaletin zayıf olduğu düşüncesiyle, daha yüksek ücret alan çalışanla karşılaştırıldığında, çalıştığı kuruma karşı daha düşük düzeyde örgütsel bağlılık duyacaktır.

Örgütsel bağlılık duygusunu belirleyen bir diğer faktör ise role ilişkin olanlardır. Bu konuda yapılan çalışmalarda, olumsuz örgütsel atmosfer, rol gereksinimlerine ilişkin belirsizlik, rol çatışması, örgütsel otorite ve etkinin yetersizliği, kaynak ve olanakların yetersizliği ve örgüt içinde kişilerarası ve sosyal ihtiyaçları karşılamanın imkânsızlığı gibi faktörler ön plana çıkmaktadır. Yapılan araştırmalarda bu rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği bulunmuştur (Morris ve Sherman, 1981; Gregersen ve Black, 1992; Welsch ve Lavan, 1981). Rol çatışması, işgörenin örgüt içindeki görevini yerine getirmesi sırasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir (Perrewe vd., 2002, s. 179).

Kişinin örgütsel bağlılığına etki eden bir diğer faktör terfi ve kariyer planı belirlenmesidir. Terfi ve kariyer planının varlığı kişinin örgüte olan bağlılığı kuvvetlendirecektir (Demirel, 2009; Enache, vd., 2013). Kariyer gelişimi, çalışan motivasyonu ve memnuniyeti için çok önemlidir ve araştırmacılar, kariyer gelişiminin örgütsel bağlılıkla bağlantılı olduğunu tartışmışlardır (Jans, 1989; Sturges vd., 2002;Weng vd., 2010).

Jans (1989) ayrıca örgüt içindeki kariyer beklentilerinin bağlılığın şekillenmesinde hayati bir rol oynadığını savunur, çalışanların uzun vadeli beklentileri umut verici görünüyorsa kısa vadeli memnuniyetsizliği tolere etmeye genellikle istekli olduklarını varsayar. Benzer bir şekilde Sturges vd. (2002) eğitim ve değerlendirme merkezleri gibi örgüt tarafından yönlendirilen resmi kariyer yönetimi faaliyetlerinin

örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediğini öne sürmektedir. Sayılanların yanında mentorluk ve kariyer danışmanlığı gibi gayri resmi kariyer yönetimi faaliyetleri ve ilgili kişiler tarafından ağ oluşturma şeklinde gerçekleştirilen kariyer özyönetim faaliyetlerinde artışa yol açmakta böylece daha resmi örgütsel kariyer yardımı sağlamaktadır (Sturges ve diğerleri, 2002). Weng vd. (2010), Spagnoli ve Weng (2017) bir örgüt içindeki bireylerin kariyerlerinin gelişimi için işverenlerinden yardım beklediklerini talep yerine getirildiğinde örgüte bağlılıklarının arttığını ileri sürmektedirler. Yöneticilerin astları ile güçlerini ve bilgilerini paylaştıkları ve onlara bazı örgütsel sorumluluklar yüklediği bir örgüt yapısının örgütsel bağlılık duygusunu güçlendirdiğini ortaya koymaktır (Cohen, 1992; Hackman ve Lawler, 1971; Niehoff vd., 1990).

3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Yeni iş bulabilme olanağı, statü, mesleki gelişim vb. birey ve örgütten kaynaklı olmayan faktörler örgüt dışı faktörler olarak kabul edilmektedir (Yavuz, 2020). Yeni bir iş bulma olasılığı örgüt dışı faktörler içerisinde diğerlerine göre öne çıkmaktadır. İşgücü piyasasında kişinin alternatif iş olanaklarının az olması örgütsel bağlılığı artıracaktır (Balay, 2014).

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılık bir çalışanın bir örgüte ne kadar sadık olduğunu görmek için hayati bir faktördür. Bu faktörü incelemek yöneticilere çalışanların çalıştıkları kuruluşa yönelik davranışlarını anlamalarında yardımcı olmaktadır. Yüksek düzeyde bağlılık bir çalışanın yönetici tarafından verilen sorumlulukları ve görevi tamamlama veya yerine getirme davranışını tahmin edebilir. Üretken ve kendini adanmış çalışanlar daha az bağlı olanlara göre örgütte hedeflere ulaşılmasına nispeten daha fazla katkı sağlamaktadırlar. Daha önceki araştırmalar tarafından incelenen bağlılığa yol açan birkaç faktör bulunmaktadır. Farklı bakış açısına dayalı faktörleri bilmek yöneticinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını nasıl sağlayabileceği ve çalışanlar arasındaki bağlılığı artırmak için nasıl destek sağlayabileceği konusunda bir fikir verebilir.

5. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini tutumsal veya duygusal yapılar olarak benzer olsa da iki yapı arasında çeşitli farklılıklar bulunmuştur (Mowday vd., 1979). İş tatmini bireylerin işlerini sevmeye veya işlerinden mutlu olma derecesini ifade ederken bağlılık örgüte bağlılık derecesini ifade eder (Mottaz, 1987, s. 543). Örgütsel bağlılık bir çalışanın bir bütün olarak örgütün amaç ve değerlerine bağlılığını ve özdeşleşmesini tasvir eden daha küresel bir tutumdur; iş tatmini ise bir çalışanın işe (veya işinin belirli yönlerine) olan bağlılığını temsil eder (Mowday vd., 1979). Çalışanların örgüte bağlılığının geliştirilmesi iş tatmini oluşturmak için gereken zamana kıyasla daha fazla zaman ve çaba gerektirir. İş tatmini işyerindeki günlük olaylardan veya ücret, denetim, çalışma saatleri, terfiler ve diğerleri gibi çalışma ortamının somut yönlerinden etkilenebilirken bağlılık tutumları çalışanlar işleriyle ilişkilerini değerlendirdikçe zaman içinde daha yavaş gelişir (Porter vd., 1974). Williams ve Hazer (1986) tarafından ifade edildiği gibi iş tatmini örgütsel bağlılığın tanımlayıcı bir girdisidir. Glisson ve Durick'e (1988) göre kavramlar arasında organik bir bağlantı vardır ve her biri bağımsız olarak düşünülmemelidir. İki kavram arasındaki bağlantıyı boyutlar açısından inceleyen çeşitli araştırmalara göre, iş tatmini örgütsel bağlılık için vazgeçilmez bir gerekliliktir (Testa, 2001; Currivan, 1999).

Geçmiş araştırmalar, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulmuştur (Mathieu ve Zajac, 1990). Williams ve Hazer (1986) iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan bir bağlantı bulmuş ve iş tatmini örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğunu ifade etmiştir. Benzer sonuçları Porter vd. (1974), Spector (1997) ve Eslami ve Gharakhani'nin (2012) çalışmalarında da görmek mümkündür. Pek çok araştırma iş tatminini bağımsız bir değişken ve örgütsel bağlılığı bağımlı bir değişken olarak ele almıştır (Gaertner, 1999; Lok ve Crawford, 2001; Mowday vd., 1982).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmanın amacı, Türkiye’de istihdam hakkını kullanarak çalışmaya devam eden vazife malullerinin iş tatminin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini değerlendirmektir.

Mevcut literatür, iş tatminin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu açıklamaktadır. Yürütülen araştırmalar farklı meslek gruplarında çalışanların kişisel özelliklerini eğitim, yaş, kıdem ve cinsiyet gibi değişkenlere göre açıklamış ve bunları çalışanların örgütsel bağlılığını ve iş tatminini belirleyen faktörler olarak tanımlamış olsa da yeniden istihdam edilen vazife malullerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları araştırılmamıştır.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

3713 ve 2330 sayılı Kanunlar çerçevesinde vazife malulü olan kişiler ve yakınları açısından maluliyete sebep olan olay sonrası hayatlarında meydana gelen değişimler eşitsizlik, güvencesizlik, adaletsizlik gibi sorunları beraberinde getirmektedir. Maluliyetleri sebebiyle gelirleri azalan ve sağlık giderleri artan vazife malullerinin sosyal güvenliğinin sağlanması için pozitif ayrımcılık temelinde gelirin devamlılığını sağlamak, işgücü piyasasına erişebilmelerini kolaylaştırmak, sosyal ve kültürel alanlarda toplumsal hayata katılabilmeleri için uygulanan politikalardan bir tanesi de istihdam hakkı verilmesidir. İstihdam hakkı sadece ilgili vazife malulleri için değil tüm dezavantajlı gruplar için çok önemli bir sosyal politika uygulamasıdır. Çalışmak, bir gelir elde etmenin ötesinde sosyal dışlanma yaşanmasını da engellemektedir.

Tüm bu değerlendirmeler çerçevesinde; 3713 ve 2330 sayılı Kanunlar kapsamında vazife malulü olan kişiler toplumun hassas bir grubunu oluşturmaktadırlar. Bu kişilerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına yönelik literatürde

bir araştırma bulunmaması bu çalışmanın özgün yönünü ortaya koymaktadır. Çalışma bu yönüyle literatüre katkı sağlayacaktır.

3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın temel varsayımı; iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğudur. Araştırmanın diğer varsayımı, araştırma için geliştirilen veri toplama araçları, araştırmanın amacını gerçekleştirmeyi sağlayacak yeterli ve geçerli bilgileri yansıtacak niteliktedir ve araştırma evreni örnekleme, yeterli düzeyde temsil etmektedir.

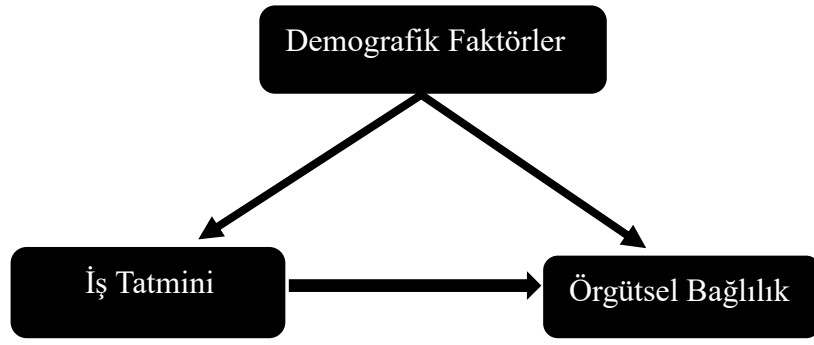
4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırma kapsamına 3713 ve 2330 sayılı Kanunlar kapsamında vazife malulülü olup istihdam hakkını kendisi kullanarak çalışmaya devam eden kamu görevlileri dahil edilmiştir. Araştırma evreninin tamamından verilerin elde edilmesi için araştırma süresinin ve ekonomik imkânların kısıtlı olması Türkiye’deki tüm vazife malullerine ulaşılmasını engellemiştir. 3713 ve 2330 sayılı kanunlar kapsamında vazife malulü olarak kabul edilenler çalışma kapsamına dâhil edilmiştir.

5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırma problemi kapsamında, bu çalışmada nedensel karşılaştırma modeli ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelinde, yeniden istihdam edilerek çalışmaya devam eden vazife malullerinin iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma modelinde iş tatmini bağımsız değişkenini temsil ederken örgütsel bağlılık araştırmanın bağımlı değişkenlerini ifade etmektedir.

Bunun yansısı yeniden istihdam edilerek çalışmaya devam eden vazife malullerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları kişisel değişkenler (yaş, eğitim düzeyi, gelir, medeni durum, deneyim) açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

H1, İş tatmini örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1a, İçsel tatmin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1b, Dışsal tatmin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2, Vazife malullerinin iş tatmini algıları kişisel özelliklerine göre farklılık gösterir.

H2a, Vazife malullerinin iş tatmini algıları medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

H2b, Vazife malullerinin iş tatmini algıları eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

H2c, Vazife malullerinin iş tatmini algıları yaşlarına göre farklılık gösterir.

H2d, Vazife malullerinin iş tatmini algıları deneyim durumlarına göre farklılık gösterir.

H2e, Vazife malullerinin iş tatmini algıları ücret düzeylerine göre farklılık gösterir.

H2f, Vazife malullerinin iş tatmini algıları istihdam biçimlerine göre farklılık gösterir.

H3, Vazife malullerinin örgütsel bağlılık algıları kişisel özelliklerine göre farklılık gösterir.

H3a, Vazife malullerinin örgütsel bağlılık algıları medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

H3b, Vazife malullerinin örgütsel bağlılık algıları eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

H3c, Vazife malullerinin örgütsel bağlılık algıları yaşlarına göre farklılık gösterir.

H3_d, Vazife malullerinin örgütsel bağlılık algıları deneyim durumlarına göre farklılık gösterir.

H3_e, Vazife malullerinin örgütsel bağlılık algıları ücret düzeylerine göre farklılık gösterir.

H3_f, Vazife malullerinin örgütsel bağlılık algıları istihdam biçimlerine göre farklılık gösterir.

6. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

2002 ve Temmuz 2021 yılları arasında 3713 ve 2330 sayılı Kanunlar kapsamında kamuda istihdam edilen 45 bin 849 kişi araştırma evrenini oluşturmaktadır (T.C. Aile Bakanlığı, 2023).

Zaman ve mali kaynaklar konusundaki sınırlılıklar bütün evrenin araştırmaya dâhil edilerek tam sayımı imkânsız kılmıştır. Bu nedenle araştırmanın örneklemini evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklüğüne göre yüzde 95 güven düzeyinde 50.000.000 ana kütle büyüklüğü için gerekli örneklem büyüklüğü olan 381’uin üzerinde (Ural ve Kılıç, 2021, s. 43) olacak şekilde yapılmıştır. Örneklem büyüklüğü hesaplandıktan sonra olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiş ve ihtiyaç duyulan büyüklükteki örneklem sayısına ulaşıncaya kadar kolay ulaşılabilir deneklerden veri toplanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 132).

Bu kapsamda araştırmaya dahil edilen 480 kişiye yüz yüze ve sosyal medya yoluyla ulaşılarak anket uygulanmıştır. Bu anketlerden 77 adedi uygun doldurulmadığı için çalışmaya dâhil edilmemiş ve 403 adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

7. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI

Vazife malulü olarak çalışanların iş tatmininin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri hakkında belirlenmiş hipotezleri test etmek amacıyla üç bölümden ve toplam kırk iki sorudan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formunun içeriği şu şekildedir;

- Vazife malullerinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik yedi adet soru,
- Vazife malullerinin iş tatminlerini ölçmeye yönelik yirmi adet sorudan oluşan Minnesota İş tatmini Ölçeği,
- Vazife malullerinin örgüte olan bağlılıklarını ölçmeye yönelik on beş adet sorudan oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği.

Vazife malullerinin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla medeni durum, yaş, eğitim durumu, istihdam şekli, görev yapılan hizmet sınıfı, aylık ücret ve bulundukları kurumdaki çalışma süreleri sorulmuştur.

7.1. Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Minnessota İş Tatmin Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire -MSQ) Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin uzun formu yüz maddeden oluşurken kısa formu yirmi maddeden oluşmaktadır. Ölçek, “(1) hiç memnun değilim, (2) memnun değilim, (3) kararsızım, (4) memnunum, (5) çok memnunum” şeklinde 5’li likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Ölçeğin on iki (1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20) maddesi içsel faktörlere bağlı iş tatminini ölçmekte iken sekiz (5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19) maddesi de dışsal faktörlere bağlı iş tatminini ölçmektedir. Anketteki iç faktörler Herzberg’in güdüleyici faktörlerini, dış faktörler ise aynı teoride belirtilen hijyen faktörlerini temsil etmektedir. Ölçeğin tüm maddeleri ise genel doyum puanını vermektedir. Genel doyum puanı ölçekte yer alan maddelerden elde edilen puanların toplamının yirmiye bölünmesiyle hesaplanmaktadır, ölçekten alınabilecek en yüksek puan yüz en düşük puan yirmi olup puanların yirmiye yaklaşması doyum düzeyinin düştüğünü, yüze yaklaşması ise yükseldiğini göstermektedir. Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin İngilizceden Türkçeye çevrilmesi Hacettepe Üniversitesinden Deniz ve Güliz Gökçora tarafından yapılmıştır (Baycan, 1985, s. 34). Minnessota İş Tatmin Ölçeğinin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı daha önce yapılmış çalışmalarda ölçülmüş ve oldukça güvenilir bulunmuştur.

7.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questionnaire – OCQ) Lyman vd. (1974) tarafından geliştirilmiştir ve Erceylan (2010) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Orijinalinde 7'li likert ölçeği kullanılan ölçek Erceylan (2010) tarafından “kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5)” şeklinde 5'li likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. On beş sorudan oluşan ölçek; bağlılığı, bireyin örgütte kalma isteği, örgüt başarısı için çaba göstermesi, örgütün amaç ve değerlerine inanması ve onları benimsemesi faktörlerine yönelik sorular ile değerlendirmektedir. Her katılımcının bağlılık seviyesi ise ölçeğe verdiği cevaplardan elde ettiği toplam puan ortalaması (mean) ile tespit edilmiştir. Ölçekten elde edilecek yüksek puanlar yüksek örgütsel bağlılığı göstermektedir. Erceylan tarafından Türkçe'ye çevrilen Örgütsel Bağlılık ölçeğinin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,885 olarak hesaplanmıştır.

8. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Ölçek iç tutarlılığını (homojenliğini) ölçmek amacıyla iş tatmini ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach alpha-katsayısı hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılan Minnesota İş Tatmin Ölçeği güvenilirlik test sonucunda alfa (α) katsayısı yirmi madde için 0,942 ile yüksek güvenilir çıkmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği alt boyutları içsel tatmin için 0,901 hesaplanırken dışsal tatmin için 0,890 hesaplanmıştır.

Bir ölçeğin güvenilirlik test sonuçları incelenirken madde-bütün korelasyon katsayısı toplanabilirlik özelliğini bozmaması için maddelerin eksi işaretli olmaması ve maddeler arası korelasyonun 0,25'ten büyük olması tavsiye edilmektedir (Alpar, 2011).

Örgütsel Bağlılık Ölçeği araştırmacı tarafından yapılan güvenilirlik testi sonucunda on beş soru için alfa değeri; 0,782 olarak bulunmuştur. Faktör analizine geçilmeden önceki ölçek madde sayıları ve iç tutarlılık katsayıları şu şekildedir;

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Tablosu

Ölçek	Soru Sayısı	Cronbacha Sayısı Alfa (α)
İş Tatmini Ölçeği	20	0,942
İçsel Faktörler	12	0,901
Dışsal Faktörler	8	0,890
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	15	0,782
Ölçeğin Tamamı	35	0,944

9. BULGULAR

Araştırmaya katılanlara ait kişisel bilgiler Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Kişisel Bilgiler

Medeni Durum	N	%	İstihdam Biçimi	N	%
Bekâr	59	14,6	İşçi	108	26,8
Evli	344	85,4	Memur	295	73,2
Toplam	403	100,0	Toplam	403	100,0
Yaş	N	%	Hizmet Süresi	N	%
20-30	75	18,6	0-5 yıl	67	16,6
31-40	128	31,8	6-10 yıl	73	18,1
41-50	185	45,9	11-15 yıl	133	33
51-65	15	3,7	16+ yıl	130	32,3
Toplam	403	100,0	Toplam	403	100,0
Eğitim	N	%	Ücret	N	%
İlköğretim	54	13,4	1	138	34,2
Lise	120	29,8	2	84	20,8
Yüksekokul	56	13,9	3	139	34,5
Üniversite	173	42,9	4	42	10,4
Toplam	403	100	Toplam	403	100

Araştırmaya katılanların %14,6’sı bekar, %86,4’ü evli iken %26,8’i kamu sektöründe işçi olarak %73,2’si memur olarak çalışmaktadır. Yaş durumları incelendiğinde, % 18,6’sı 20-30 yaş aralığında, % 31,8’i 31-40 yaş aralığında, % 45,9’u 41-50 yaş aralığında ve %3,7’si 51-65 yaş aralığındadır. Hizmet süreleri incelendiğinde katılımcıların %16,6’sı 0-5 yıl, %18,1’i 6-10 yıl, %33’ü 11-15 yıl ve %32,3’ü 16+ yıl hizmet etmiştir. Eğitim durumları ele alındığında katılımcıların %13,4’ü İlköğretim, %29,8’i Lise, %13,9’u Yüksekokul ve %42,9’u Üniversite mezunudur. Katılımcıların aylık kazançları incelendiğinde %34,2’si 0 - 6500 Türk

Lirası, %20,8'i 6501 - 10000 Türk Lirası, %34,5'i 10001 – 13500 Türk Lirası ve %10,4'ü 13501+ Türk Lirası gelir elde etmektedir.

Araştırma verilerinin normal dağılıp dağılmadığını görmek için Normallik Testi yapılarak çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Normallik testi sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Normallik Test Sonuçları

	Ortalama	Standart Hata	Skewness	Kurtosis
İş Tatmini	4.0865	,88816	-,768	-,391
İçsel Tatmin	4.1716	,84744	-,786	-,390
Dışsal Tatmin	3.9587	1.03531	-,673	-,533
Örgütsel Bağlılık	3.3306	,34191	,108	-,175
Ölçek Geneli	3,7635	,58592	-,653	-,273

İş tatmini ölçek ve alt boyutları bağlamında -,390 ile -,786 arasında hesaplanan çarpıklık ve basıklık istatistikleri ($\leq \pm 1,5$) İş tatmini ölçeği ve alt boyutları için normal dağılım koşullarının sağlandığını göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği için ,108 ile -,175 arasında hesaplanan çarpıklık ve basıklık istatistikleri ($\leq \pm 1,5$) Örgütsel Bağlılık Ölçeği için normal dağılım koşullarının sağlandığını göstermektedir.

Ölçeğin tamamı için -,653 ile -,273 arasında hesaplanan çarpıklık ve basıklık istatistikleri ($\leq \pm 1,5$) normal dağılım koşullarının sağlandığını göstermektedir.

Araştırma verileri normal dağılım koşullarını sağladığı için araştırmanın devamında hipotez testleri için parametrik testler yapılmıştır.

İş tatmini ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasında ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Korelasyon Analizi Sonuçları

		İş Tatmini	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Örgütsel Bağlılık
İş Tatmini	Pearson Correlation	1	.970**	.954**	.431**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	403	403	403	403
İçsel Tatmin	Pearson Correlation	.970**	1	.852**	.438**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	403	403	403	403
Dışsal Tatmin	Pearson Correlation	.954**	.852**	1	.387**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	403	403	403	403
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	.431**	.438**	.387**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	403	403	403	403

Tablo 4’te gösterilen korelasyon analizi sonuçlarına göre iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında orta seviyede anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r=0,431$, $p<0,05$). İş tatmini alt boyutu içsel tatmin ile örgütsel bağlılık arasında orta seviyede anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,438$, $p<0,05$). Dışsal tatmin alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasında orta seviyede anlamlı pozitif yönde bir ilişki vardır ($r=0,387$, $p<0,05$). Bu sonuçlara göre H_1 , H_{1a} ve H_{1b} hipotezi kabul edilmektedir. Değişkenler arasındaki pozitif yönlü ilişkinin varlığı iki değişkenin birlikte değiştiğini göstermektedir. Diğer bir ifade ile iş tatmini ve alt boyutları olan içsel tatmin ve dışsal tatmin ile örgütsel bağlılık birlikte artmakta veya azalmaktadır. İş tatminin alt boyutları ile ilişkisi incelendiğinde içsel tatmin alt boyutu ile iş tatmini arasında yüksek seviyede pozitif yönde bir ilişki vardır ($r=0,970$, $p<0,05$). Dışsal tatmin alt boyutu ile iş tatmini arasında yüksek seviyede pozitif yönde bir ilişki vardır ($r=0,954$, $p<0,05$).

Çalışanların medeni durumlarına göre iş tatminin ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği 403 kişiden elde edilen veriler üzerinden araştırılmıştır. İlişkili örneklem t Testi sonuçları Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5. Medeni Duruma Göre İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığa İlişkin t Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	Art. Ort.	Std. Sapma	t	p
İş Tatmini	Bekar	59	4,1000	,89655	0,126	0,37
	Evli	344	4,0842	,88801		
İçsel Tatmin	Bekar	59	4,0381	,89383	-1,311	,824
	Evli	344	4,1945	,83845		
Dışsal Tatmin	Bekar	59	4,1928	,97720	1,885	,045
	Evli	344	3,9186	1,04103		
Örgütsel Bağlılık	Bekar	59	3,2395	,31051	2,225	,281
	Evli	344	3,3462	,34502		

Elde edilen bulgulara göre çalışanların medeni durumlarına göre iş tatmini alt boyutu olan dışsal tatmine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=1,885$; $p<0,05$). Bekar çalışanların dışsal tatmine ilişkin ortalaması (Ort.=4,1928; SS=0,97720) evli çalışanların dışsal tatminine ilişkin görüşlerinin ortalamasından (Ort.= 3,9186; SS=1,04103) yüksektir.

Çalışanların istihdam biçimine göre iş tatmini ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği 403 kişiden elde edilen veriler üzerinden araştırılmıştır. İlişkili örneklem T Testi sonuçları Tablo 6’ da yer almaktadır.

Tablo 6. İstihdam Biçimine Göre İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığa İlişkin t Testi Sonuçları

Değişkenler	İstihdam Biçimi	N	Art. Ort.	Std. Sapma	t	p
İş Tatmini	İşçi	108	4.3880	.85808	4,208	,095
	Memur	295	3.9761	.87465		
İçsel Tatmin	İşçi	108	4.4228	.81941	3,656	,023
	Memur	295	4.0797	.84020		
Dışsal Tatmin	İşçi	108	4.3356	.98078	4,528	,143
	Memur	295	3.8208	1.02188		
Örgütsel Bağlılık	İşçi	108	3.3855	.43068	1,959	,000
	Memur	295	3.3105	.30137		

Elde edilen bulgulara göre çalışanların istihdam biçimlerine göre iş tatmini alt boyutu olan içsel tatmine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır

($t=3,656$; $p<0,05$). İşçi statüsünde çalışanların içsel tatmine ilişkin ortalaması (Ort.=4.4228; SS=0, 81941) memur statüsünde çalışanların içsel tatminine ilişkin görüşlerinin ortalamasından (Ort.= 4.0797; SS=.84020) yüksektir.

Araştırmaya katılanların istihdam biçimlerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=1,959$; $p<0,05$). İşçi statüsünde çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin ortalaması (Ort.= 3.3855; SS=0,43068) memur statüsünde çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin görüşlerinin ortalamasından (Ort.= 3.3105; SS=.30137) yüksektir.

Çalışanların iş tatminine ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşlerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği 403 kişiden elde edilen veriler üzerinden araştırılmıştır. Örneklemeye ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları ile çoklu karşılaştırma sonuçları Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		n	Ort.	S.s.	S.d.	f	p
İş Tatmini	İlköğretim	54	4,5519	,75519	3	5,029	,000
	Lise	120	3,9475	,89461			
	Yüksekokul	56	3,9482	,70646			
	Üniversite	173	4,0824	,93111			
İçsel Tatmin	İlköğretim	54	4,5278	,70785	3	4,588	,004
	Lise	120	4,0403	,91204			
	Yüksekokul	56	4,0625	,65216			
	Üniversite	173	4,1869	,86984			
Dışsal Tatmin	İlköğretim	54	4,5880	,91038	3	8,589	,000
	Lise	120	3,8083	,99920			
	Yüksekokul	56	3,7768	,83894			
	Üniversite	173	3,9256	1,08721			
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	54	3,3559	,43322	3	,244	,866
	Lise	120	3,3274	,37740			
	Yüksekokul	56	3,3512	,26953			
	Üniversite	173	3,3182	,30516			

Tek Faktörlü Varyans Analizi sonuçlarına göre farklı eğitim gruplarına göre çalışan kişilerin iş tatminine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ($f=5,029$ $p<0,05$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Scheffe Testi sonuçlarına bakıldığında eğitim düzeyi üniversite (Ort.=

4,0824; S.S.=,93111), yüksek okul (Ort.= 3,9482; S.S.= ,70646), lise (Ort.= 3,9475; S.S.=,89461) olan çalışanların iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak ilköğretim mezunu çalışanların iş tatminleri (Ort.= 4,5519; SS. =,75519) ile diğer eğitim düzeylerine sahip çalışanların iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Farklı eğitim gruplarına göre çalışan kişilerin iş tatminin alt boyutu olan içsel tatmine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ($F=4,588$, $p<0,05$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Scheffe Testi sonuçları incelendiğinde eğitim düzeyi üniversite (Ort.= 4,1869; S.S.=,86984), yüksekokul (Ort.= 4,0625; S.S.= ,65216), lise (Ort.= 4,0403; S.S.= ,91204) olan çalışanların içsel tatminleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak ilköğretim mezunu çalışanların içsel tatminleri (Ort.= 4,5278; SS. =,70785) ile diğer eğitim düzeylerine sahip çalışanların içsel tatminleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Farklı eğitim gruplarına göre çalışan kişilerin iş tatminin alt boyutu olan dışsal tatmine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ($F=8,589$, $p<0,05$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Scheffe Testi sonuçlarına bakıldığında eğitim düzeyi üniversite (Ort.= 3,9256; S.S.= 1,08721), yüksekokul (Ort.= 3,7768; S.S.= ,83894), lise (Ort.= 3,8083; S.S.= ,99920) olan çalışanların dışsal tatminleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak ilköğretim mezunu çalışanların dışsal tatminleri (Ort.= 4,5880; SS. =,91038) ile diğer eğitim düzeylerine sahip çalışanların dışsal tatminleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Farklı eğitim gruplarına göre çalışan kişilerin örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F=,244$, $p>0,05$).

Çalışanların iş tatminine ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşlerinin yaş durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği 403 kişiden elde edilen veriler üzerinden araştırılmıştır. Örnekleme ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları ile çoklu karşılaştırma sonuçları Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. Yaş Durumuna Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Yaş aralığı	n	Ort.	S.s.	S.d.	f	p
İş Tatmini	20-30	75	4,0933	,99483	3	,414	,743
	31-40	128	4,0211	,64544			
	41-50	185	4,1186	1,00134			
	51-65	15	4,2133	,62606			
İçsel Tatmin	20-30	75	4.1189	.95979	3	,456	,713
	31-40	128	4.1270	.62771			
	41-50	185	4.2153	.94203			
	51-65	15	4.2778	.66642			
Dışsal Tatmin	20-30	75	4.0550	1.11865	3	,714	,544
	31-40	128	3.8623	.81159			
	41-50	185	3.9736	1.15527			
	51-65	15	4.1167	.69511			
Örgütsel Bağlılık	20-30	75	3.3804	.32967	3	7,301	,000
	31-40	128	3.2364	.28882			
	41-50	185	3.3544	.35991			
	51-65	15	3.5911	.38534			

Tek Faktörlü Varyans Analizi sonuçlarına göre farklı yaş gruplarına göre çalışan kişilerin iş tatmini ($F=,414$, $p>0,05$) ile alt boyutları içsel tatmin ($F=,456$, $p>0,05$) ve dışsal tatmin ($F=,714$, $p>0,05$) görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Farklı yaş gruplarına göre çalışan kişilerin örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ($F=7,301$ $p<0,05$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Scheffe Testi sonuçlarına bakıldığında yaş aralığı 20-30 (Ort.= 3.3804; S.S.=,32967), 41-50 (Ort.= 3.3544; S.S.= .35991) ve 51-65 (Ort.= 3.5911; S.S.= .38534) olan çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ancak 31-40 yaş grubunda çalışanların örgütsel bağlılıkları (Ort.= 3.2364; SS. =.28882) ile diğer yaş gruplarında çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Çalışanların iş tatminine ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşlerinin ücret durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği 403 kişiden elde edilen veriler üzerinden araştırılmıştır. Örneklemeye ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları ile çoklu karşılaştırma sonuçları Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9. Ücret Durumuna Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		n	Ort.	S.s.	S.d.	f	p
İş Tatmini	0-6500 (1)	138	4.0707	.78050	3	12,778	,000
	6501-10000 (2)	84	3.6286	.96240			
	10001-13500 (3)	139	4.2698	.89870			
	13501 + (4)	42	4.4476	.65369			
İçsel Tatmin	0-6500 (1)	138	4.2132	.78089	3	12,907	,000
	6501-10000 (2)	84	3.7044	.91025			
	10001-13500 (3)	139	4.3213	.82731			
	13501 + (4)	42	4.4742	.63237			
Dışsal Tatmin	0-6500 (1)	138	3.8569	.93157	3	11,408	,000
	6501-10000 (2)	84	3.5149	1.09771			
	10001-13500 (3)	139	4.1924	1.06538			
	13501 + (4)	42	4.4077	.72101			
Örgütsel Bağlılık	0-6500 (1)	138	3.2939	.30626	3	6,530	,000
	6501-10000 (2)	84	3.2253	.31957			
	10001-13500 (3)	139	3.4030	.39036			
	13501 + (4)	42	3.4222	.24403			

Tek Faktörlü Varyans Analizi sonuçlarına göre farklı ücret gruplarına göre çalışan kişilerin iş tatminine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ($F=12,778$; $p>0,05$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Scheffe Testi sonuçlarına bakıldığında ücret düzeyi (1) (Ort.= 4.0707; S.S.=, .78050), (3) (Ort.= 4.2698; S.S.= .89870) ve (4) (Ort.= 4.4476; S.S.=,65369) olan çalışanların iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamaktadır. Ancak (2) ücret grubunda çalışanların iş tatminleri (Ort.= 3.6286; SS. =.96240) ile diğer ücret düzeylerine sahip çalışanların iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Farklı ücret gruplarına göre çalışan kişilerin iş tatminin alt boyutu olan içsel tatmine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ($F=12,907$, $p<0,05$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Scheffe Testi sonuçlarına bakıldığında ücret düzeyi (1) (Ort.= 4.2132; S.S.= .78089), (3) (Ort.= 4.3213; S.S.= .82731), (4) (Ort.= 4.4742; S.S.= .63237) olan çalışanların içsel tatminleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamaktadır. Ancak (2) ücret düzeyinde çalışanların içsel tatminleri (Ort.= 3.7044; SS. =,91025) ile diğer eğitim düzeylerine sahip çalışanların içsel tatminleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Farklı ücret gruplarına göre çalışan kişilerin iş tatminin alt boyutu olan dışsal tatmine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ($F=11,408$, $p<0,05$).

Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Scheffe Testi sonuçlarına bakıldığında ücret düzeyi (1) (Ort.= 3.8569; S.S.= .93157), 2 (Ort.= 3.5149; S.S.= 1.09771), 3 (Ort.= 4.1924; S.S.= 1.06538) olan çalışanların içsel tatminleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamaktadır. Ancak (4) ücret düzeyinde çalışanların dışsal tatminleri (Ort.= 4.4077; SS. =.72101) ile diğer eğitim düzeylerine sahip çalışanların dışsal tatminleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Farklı ücret gruplarına göre çalışan kişilerin örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ($F=6,530$; $p<0,05$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Scheffe Testi sonuçlarına bakıldığında ücret düzeyi (4) (Ort.= 3.4222; S.S.=,24403) ve 3 (Ort.= 3.4030; S.S.= .39036) ücret düzeyinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ile (1) (Ort.= 3.2939; S.S.=,30626) ve (2) (Ort.= 3.2253; S.S.= .31957) ücret düzeylerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Çalışanların iş tatminine ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşlerinin tecrübe durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği 403 kişiden elde edilen veriler üzerinden araştırılmıştır. Örneklemeye ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları ile çoklu karşılaştırma sonuçları Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10. Tecrübe Durumuna Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Tecrübe yılı	n	Ort.	S.s.	S.d.	f	p
İş Tatmini	0-5 (1)	67	4.0776	.87084	3	3,207	0,23
	6-10 (2)	73	4.3349	.71529			
	11-15 (3)	133	3.9383	.94830			
	16 + (4)	130	4.1031	.89810			
İçsel Tatmin	0-5 (1)	67	4.1803	.89290	3	2,943	,006
	6-10 (2)	73	4.4098	.68109			
	11-15 (3)	133	3.9900	.86954			
	16 + (4)	130	4.2192	.85383			
Dışsal Tatmin	0-5 (1)	67	3.9235	.98952	3	4,196	,106
	6-10 (2)	73	4.2226	.83911			
	11-15 (3)	133	3.8609	1.15395			
	16 + (4)	130	3.9288	1.01633			
Örgütsel Bağlılık	0-5 (1)	67	3.2577	.28754	3	2,822	,059
	6-10 (2)	73	3.3397	.34644			
	11-15 (3)	133	3.3015	.37297			
	16 + (4)	130	3.3927	.32419			

Tek Faktörlü Varyans Analizi sonuçlarına göre farklı tecrübe gruplarına göre çalışan kişilerin iş tatminine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F=3,207$; $p>0,05$).

Farklı tecrübe gruplarına göre çalışan kişilerin iş tatminin alt boyutu olan içsel tatmine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ($F=2,943$, $p<0,05$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Scheffe Testi sonuçlarına bakıldığında tecrübe düzeyi (1) (Ort.= 4.1803; S.S.= .89290), 2 (Ort.= 4.4098; S.S.= .68109) ve (4) (Ort.= 4.2192; S.S.= .85383) olan çalışanların içsel tatminleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak tecrübe düzeyi (3) olan çalışanların içsel tatminleri (Ort.= 3.9900; SS. =.86954) ile diğer tecrübe düzeylerine sahip çalışanların içsel tatminleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Farklı tecrübe gruplarına göre çalışan kişilerin iş tatminin alt boyutu olan dışsal tatmine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F=4,196$, $p<0,05$).

Farklı tecrübe gruplarına göre çalışan kişilerin örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F=,2,822$, $p>0,05$).

SONUÇ

Çalışmada, Türkiye’de istihdam hakkını kullanarak çalışmaya devam eden vazife malullerinin iş tatminin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Burada temel amaç toplum içerisinde çok özel bir yere sahip olan vazife malullerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasında en uygun karışım ile güçlü bir örgütsel yapı oluşturabilmektir.

Araştırma sonuçlarına göre; iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında orta seviyede pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r=0,431$, $p<0,05$). İş tatmini alt boyutu İçsel tatmin ile örgütsel bağlılık arasında orta seviyede pozitif yönde bir ilişki ($r=0,438$, $p<0,05$), dışsal tatmin alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasında orta seviyede pozitif yönde bir ilişki vardır ($r=0,387$, $p<0,05$). Bu sonuçlara göre H_1 , H_2 ve H_3 hipotezleri kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar mevcut literatürde iş tatminin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu ve iş tatmini örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğunu açıklayan (Porter vd., 1974; Mowday vd., 1982; Williams ve Hazer, 1986; Mathieu ve Zajac, 1990; Spector, 1997; Gaertner, 1999; Lok ve Crawford, 2001; Eslami ve Gharakhani, 2012) çalışmalar ile uyumludur.

Literatürde yürütülen araştırmalar; farklı meslek gruplarında çalışanların kişisel özelliklerini eğitim, yaş, kıdem ve cinsiyet gibi değişkenlere göre açıklamış ve örgütsel bağlılığını ve iş tatminini belirleyen faktörler olarak tanımlanmıştır. Bu kapsamda vazife malullerinin kişisel özelliklerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları ilişkisi incelenmiştir.

Vazife malullerinin medeni durumlarına göre iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasında farklılık bulunmaz iken, iş tatmini alt boyutu olan dışsal tatmine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=1,885$; $p<0,05$). Bekar çalışanların dışsal tatmine ilişkin ortalaması (Ort.=4,1928; SS=0,97720) evli çalışanların dışsal tatminine ilişkin görüşlerinin ortalamasından (Ort.= 3,9186; SS=1,04103) yüksek hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre H_{2a} ve H_{3a} hipotezleri reddedilmiştir.

Vazife malullerinin istihdam biçimlerine göre iş tatmini alt boyutu olan içsel tatmine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=3,656$;

$p<0,05$). İşçi statüsünde çalışanların içsel tatmine ilişkin ortalaması (Ort.=4.4228; SS=0, 81941) memur statüsünde çalışanların içsel tatminine ilişkin görüşlerinin ortalamasından (Ort.= 4.0797; SS=.84020) yüksektir. Araştırmaya katılanların istihdam biçimlerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=1,959$; $p<0,05$). İşçi statüsünde çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin ortalaması (Ort.= 3.3855; SS=0,43068) memur statüsünde çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin görüşlerinin ortalamasından (Ort.= 3.3105; SS=.30137) yüksektir. Bu sonuçlara göre H_{2f} ve H_{3f} hipotezleri kabul edilmiştir.

Vazife malullerinin eğitim seviyelerine göre iş tatminine ilişkin görüşleri ($F=5,029$ $p<0,05$), içsel tatmine ilişkin görüşleri arasında ($F=4,588$, $p<0,05$) ve dışsal tatmine ilişkin görüşleri ($F=8,589$, $p<0,05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunurken örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri arasında bir farklılık bulunmamaktadır ($F=,244$, $p>0,05$). Eğitim seviyesi yüksek olanların iş tatmini daha yüksektir. Bu sonuçlara göre H_{2b} hipotezi kabul edilmiş, H_{3b} hipotezi reddedilmiştir.

Vazife malullerinin ücret farklılıkları iş tatminine ilişkin görüşleri ($F=12,778$; $p>0,05$), içsel tatmine ilişkin görüşleri arasında ($F=12,907$, $p<0,05$), dışsal tatmine ilişkin görüşleri ($F=11,408$, $p<0,05$) ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri ($F=6,530$; $p<0,05$) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu sonuçlara göre H_{2e} ve H_{3e} hipotezi kabul edilmiştir.

Vazife malullerinin tecrübe farklılıklarına göre iş tatminine ($F=3,207$; $p>0,05$) ve örgütsel bağlılığa ($F=,244$, $p>0,05$) ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken iş tatminin alt boyutu olan içsel tatmine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=2,943$, $p<0,05$). Bu sonuçlara göre H_{2d} ve H_{3d} hipotezi reddedilmiştir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York, NY: Academic Press.
- Adekola, B. (2012). The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction: A Study of Employees at Nigerian Universities. *International Journal of Human Resource Studies*, 2-17.
- Akintayo, D.I. (2010). Work-Family Role Conflict and Organizational Commitment Among Industrial Workers in Nigeria. *JPC*, 2(1), 1-8.
- Al Zawahreh, A., and Al-Madi, F. (2012). The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (46), 158-170.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (2000). *Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment*. In: Goffin, R.D., Helmes, E. (eds) *Problems and Solutions in Human Assessment*. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8_13
- Alpar, R.C. (2011). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Angle, H.L. and Perry, J.L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Apasu Y. (1986). Identifying The Antecedents of Salespersons' Intention to Leave. *Akron Business and Economic Review*, 17, 85-97.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London.
- Bakker, A.B., Van Der Zee, K.I., Lewig, K.A. and Dollard, M.F. (2006). The Relationship Between The Big-Five Personality Factors and Burnout, A Study Among Volunteer Counselors. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 31-50.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Bartol, K. and Wortmann, M. (1975). Male Versus Female Leaders, Effects on Perceived Leader Behaviour And Satisfaction in A Hospital. *Personnel Psychology*, 28, 533-547.

- Baycan A. (1985). *An Analysis of The Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups*. Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Becker, H.S. (1960). Notes on The Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bishay, A. (1996). Teacher Motivation and Job Satisfaction, A Study Employing The Experience Sampling Method. *Journal of Undergraduate Science*, 3, 147-154.
- Brief, A. P. and Aldag, R.J. (1980). Antecedents of Organizational Commitment Among Hospital Nurses. *Sociology of Work and Occupations*, 7(2), 210-221.
- Brown, S.P. ve Leigh, T.W. (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Buchanan, D. and Huczynski, A. (2004). *Organizational Behaviour: An Introductory Text (Instructor's Manual)*. Financial Times/Prentice Hall: Harlow, UK.
- Chen, Z.H. (2013) The Relationships Among Job Performance, Personality, Competence and Customer Loyalty A Case Study of Car Salesperson. www.wseas.us/e-library/conferences/2013/Morioka/ISMA/ISMA-09.pdf
- Chimanikire, P., Mutandwa, E., Gadzirayi, C.T., Muzondo, N. and Mutandwa, B. (2007). Factors Affecting Job Satisfaction Among Academic Professionals in Tertiary Institutions in Zimbabwe. *African Journal of Business Management*, 1(6), 166-175.
- Clark, A.E. (1997). Job Satisfaction and Gender, Why Are Women So Happy at Work? *Labour Economics*, 4, 341-372.
- Clarke, N. (2010). Emotional Intelligence Abilities and Their Relationships With Team Processes. Team Performance Management. *An International Journal*, 16(1/2), 6-32.
- Claver, E., Llopis, J., González, M.R. and Gascó, J.L. (2001). The Performance of Information Systems Through Organizational Culture. *Information Technology & People*, 14(3), 247-260.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups, A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539-558.
- Cohen, A. (2007). Commitment Before and After, An Evaluation And Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Cohen-Charash, Y. and Spector, P.E. (2001). Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86(2), 278-321.
- Connolly, J.J. and Viswesvaran, C. (2000). The Role of Affectivity in Job Satisfaction, A Meta-Analysis. *Personality and Individual Differences*, 29(2), 265-281.
- Cooper, C.L. and Cartwright, S. (1994). Stress-Management Interventions in The Workplace: Stress Counselling And Stress Audits. *British Journal of Guidance & Counselling*, 22(1), 65-73.

- Cotton, J., Vollrath, D., Froggatt, K., Lengnick-Hall, M. and Jennings, K. (1988). Employee Participation, Diverse Forms and Different Outcomes. *Academy of Management Review*, 73, 103-112.
- Cropanzano, R. and Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze in: Cooper, C.L. and Robertson, I.T., Eds., *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 12, John Wiley & Sons, New York, 317-372.
- Crossman, A. and Harris, P. (2006). Job Satisfaction of Secondary School Teachers. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 29-46.
- Culpepper, R. A. (2011). Three-Component Commitment And Turnover: An Examination Of Temporal Aspects. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 517-527.
- Currihan, D. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi, Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 23-29.
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Davies, M., Spence, L. And Andrusysz, M. (2006). Clinical Educators' Empowerment, Job Tension, and Job Satisfaction: A Test of Kanter's Theory. *Journal for Nurses in Staff Development (JNSD)* 22(2), 78-86.
- De Nobile, J. and McCormick, J. (2008). Organisational Communication and Job Satisfaction in Australian Catholic Primary Schools. *Educational Management Administration and Leadership*, 36(1), 10-122.
- De Witte, H. (1999). Job Insecurity and Psychological Well-Being, S. Review of The Literature and Exploration of Some Unresolved Issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.
- Demirel, Y., (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- DeSantis V.S. and Durst S. L. (1996). Comparing Job Satisfaction Among Public and Private Sector Employees. *American Review of Public Administration*, 26(3), 327-343.
- DeVaney, A.S and. Chen, Z.S. (2003). *Job Satisfaction of Recent Graduates in Financial Services*, Purdue University, Indiana.
- Dixit, V. and Bhati, M. (2012). A Study About Employee Commitment And Its Impact On Sustained Productivity In Indian Auto-Component Industry. *Eur J Bus Soc Sci*. 1, 34-51.

- Djebarni, R. (1996). The Impact of Stress in Site Management Effectiveness. *Construction Management and Economics*, 14(4), 281–93.
- Elding, D.J. (2005). *Modelling Employee Motivation and Performance*. (Phd Tthesis). University of Birmingham, Birmingham, United Kingdom.
- Ellickson, M.C. and Logsdon, K. (2001). Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees. *State and Local Government Review*, 33(3), 173–184.
- Emmert, M.A. ve Taher, W.A. (1992). Public Sector Professionals, The Effects of Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction and Work Involvement. *American Review of Public Administration*, 22, 37-48.
- Enache, M., Sallan, J. M., Simo, P. and Fernandez, V. (2013). Organizational Commitment Within A Contemporary Career Context. *International Journal of Manpower*, 34(8), 880-898.
- Erceylan, N. (2010). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Eskildsen, J.K., Kristensen, K. and Westlund, A.H. (2003). Work Motivation And Job Satisfaction in The Nordic Countries. *Employee Relations*, 26(2), 122-136.
- Eslami, J. and Gharakhani, D. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction. *ARPJ Journal of Science and Technology*, 2(2), 85-91.
- Fischer, R. and Mansell, A. (2009). Commitment Across Cultures: A Meta-Analytical Approach. *Journal of International Business Studies*. 40. 1339-1358.
- Fosam, E.B., Grimsley, M.F.J. and Wisher, S.J. (1998). Exploring Models For Employee Satisfaction-With Particular Reference to A Police Force. *Total Quality Management*, No. 9, 235-247.
- Freund, A. (2005). Commitment and Job Satisfaction as Predictors' Turnover Intentions among Welfare Workers. *Administration in Social Work*, 29, 5-21.
- Furnham, A., Petrides, K., Jackson, Chris and Cotter, T. (2002). Do Personality Factors Predict Job Satisfaction? *Personality and Individual Differences*, 33, 1325-1342.
- Gaertner, S. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment In Turnover Models. *Human Resource Management Review*, 9(4),
- Gallie, D. and White, M. (1993). *Employee Commitment And The Skills Revolution, First Findings From The Employment in Britian Survey*. Policy Studies Institute, London.
- Garg, P. and Rastogi, R. (2009). Effect of Psychological Well-Being on The Organizational Commitment of Employees. *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, 8(2), 42–51
- Glisson, C. and Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-81.

- Gregersen, H.B. and Black, J.S. (1992). Antecedents to Commitment to A Parent Company and A Foreign Operation. *Academy of Management Journal*, 35(1), 65–90.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. and Gaertner, S. (2000). A Metaanalysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Updated Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Griffin, M.A. (2007). Specifying Organizational Contexts: Systematic Links Between Contexts and Processes in Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 859-863.
- Grunberg, M.M. (1979). *Understanding Job Satisfaction*, Macmillan Press Ltd, London.
- Guzley, R.M. (1992). Organizational Climate and Communication Climate: Predictors of Commitment to the Organization. *Management Communication Quarterly*, 5(4), 379-402.
- Güllüce, A., Kaygin, E., Kafadar, S. and Atay, M. (2016). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment, A Study on the Bank Employees. *Journal of Service Science and Management*, 9, 263-275.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. (Yayınlanmamış, Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (5. Baskı)*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Hackman, J.R. and Lawler, E.E. (1971). Employee Reactions To Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259–286.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Herzberg, F. (1965). The Motivation to Work Among Finnish Supervisors. *Personnel Psychology*, 18(4), 393-402.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Herzberg, F. (1987). One More Time, How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, September-October, 109-120.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work*, New York, JohnWiley and Sons.
- Hinkin, T.R. (1995). A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967-988.
- Hook, J.G. and Cook, T.D. (1979). Equity Theory and The Cognitive Ability of Children. *Psychological Bulletin*, 86(3), 429-445.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York.

- Hrebiniak, L.G. and Alutto, J.A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555–573.
- Huey, J.D. (2003) The Influence of Family Responsive Practices on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intentions to Turnover for Working Women with Children. International Dissertation. <https://www.scirp.org/%28S%28351jmbntvnsjt1aadkposzje%29%29/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1609064>
- Huseman, R. C., & Hatfield, J. D. (1990). Equity Theory and the Managerial Matrix. *Training & Development Journal*, 44(4), 98–103.
- Jans, N.A. (1989). Organizational Commitment, Career Factors And Career/Life Stage. *Journal of Organizational Behavior*, 10(3), 247–266.
- Jaros, J. S. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319-337.
- Javeria, A., Rizwan, M., Khan, A., Hameed, A., Naeem, Q. and Subtageen, M. (2013). Examining the Antecedents of Job Satisfaction and further its impact on Organizational Commitment. *Journal of Public Administration and Governance*, 3(3), 317.
- Judge, T.A. and Bono, J.E. (2001). Relationship Of Core Self-Evaluations Traits-Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus Of Control, And Emotional Stability-With Job Satisfaction And Job Performance, A Meta-Analysis. *J. Appl. Psychol*, 86, 80–92.
- Kalleberg, A.L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42, 124-143.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organizations. *American Sociological Review*, 449-517.
- Kaur, A. (2013). Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1061-1064.
- Khaleque, A. and Rahman, M.A. (1987). Perceived Importance of Job Facets and Overall Job Satisfaction of Industrial Workers. *Human Relations*, 40(7), 401-415.
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Kensbock, J.M. and Peschl, A. (2020). What Satisfies Younger Versus Older Employees, And Why? An Aging Perspective on Equity Theory to Explain Interactive Effects of Employee Age, Monetary Rewards and Task Contributions on Job Satisfaction. *Hum Resour Manage.*, 59, 101-115.
- Koustelios, A. (1991). The Relationships between Organizational Cultures and Job Satisfaction in Three Selected Industries in Greece. PhD Dissertation, University of Manchester, Faculty of Education. United Kingdom.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. and Johnson, E.C. (2005). Consequences of Individuals' Fit At Work, A Meta-Analysis Of Person-Job, Person-

- Organization, Person-Group, And Person-Supervisor Fit. *Pers. Psychol.* 58, 281-342.
- Kurtuluş, M., Kinay, İ. and Gündoğ, A. (2012). An Investigation on Primary School Teachers' Organizational Commitment Related With Problems Originated From Managers. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(7), 365-374.
- Latham, G.P. and Pinder, C.C. (2005). Work Motivation Theory And Research at The Dawn of The Twenty-First Century. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 485–516.
- Lawler, E.E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Lin, M.C., Li, I. and Lin, K. (2007). The Relationship Between Personal Traits And Job Satisfaction Among Taiwanese Community Health Volunteers. *Journal of Clinical Nursing*, 16(6), 1061-1067.
- Locke, E.A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, in Dunnette, M.D. (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally College Publishing, Chicago.
- Lok, P. and Crawford, J. (2001). Antecedents of Organizational Commitment and the Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613.
- Lussier, N. (2005). *Human Relations in Organization Applications and Skill Building*, McGraw Hill, New York.
- Luthans, F. (2005). *Organisational Behaviour*. McGraw Hill, Boston.
- Luthans, F., Baack, D. and Taylor, L. (1987). Organizational Commitment, Analysis of Antecedents. *Human Relations*, 40(4), 219-235.
- Lyman W. Porter vd. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), p. 605.
- Madlock, P.E. (2008). The Link Between Leadership Style, Communicator Competence and Employee Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45, 61-78.
- Marsden, P.V., Kalleberg, A.L. and Cook, C.R. (1993). Gender Differences in Organizational Commitment: Influences of Work Positions and Family Roles. *Work and Occupations*, 20(3), 368–390.
- Martins, H. and Proenca, T. (2012) Minnesota Satisfaction Questionnaire—Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers. FEP Working Papers, retrieved from University of Porto. <http://wps.fep.up.pt/wps/wp471.pdf>
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 370-396.
- Mathieu, J.E. and Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta – Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.

- Mayer, R.C. and Schoorman, F.D. (1992). Predicting Participation and Production Outcomes through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 35, 671-684.
- Mertler, C.A. (2002). Job Satisfaction and Perception of Motivation Among Middle And High School Teachers. *American Secondary Education*, 43-53.
- Meyer, J. P. and Herscovitch, L. (2001). Commitment in The Workplace. Toward A General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P. and Parfyonova, N.M. (2010). Normative Commitment in the Workplace: A Theoretical Analysis and Reconceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1984). Testing The “Side-Bet Theory” Of Organizational Commitment, S. Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. and Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J.P., Becker, T.E. and van Dick, R. (2006). Social Identities and Commitments at Work, S. Toward an Integrative Model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization, A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Jackson, T.A., McInnis, K.J., Maltin, E.R. and Sheppard, L. (2012). Affective, Normative, And Continuance Commitment Levels Across Cultures: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225-245.
- Minner, W. (2015). Leading Global Organizations. *Journal of Management Policy and Practice*, 16(2), 122–126.
- Morgan, R. ve Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 3, 20-38.
- Morris, J. H. and Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24(3), 512–526.
- Morrow, C. P. (1983). Concept Redundancy In Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Mosadegh Rad, A. M. and Yarmohammadian, M.H. (2006). A Study of Relationship Between Managers’ Leadership Style and Employees’ Job Ssatisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), pp. xi-xxviii.
- Mottaz, C. J. (1987). An Analysis Of The Relationship Between Work Satisfaction and Organizational Commitment. *Sociological Quarterly*, 28, 541–558.

- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Mullins, J.L. (2005). *Management And Organizational Behavior*, Seventh Edition, Pearson Education Limited, Essex.
- Murray, M.A. and Atkinson, T. (1981). Gender Differences in Correlates of Job Satisfaction. *Canadian Journal of Behavioural Sciences*, 13, 44-52.
- Nguni, S., Slegers, P. and Denessen, E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools, The Tanzanian Case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Niehoff, B. P., Enz, C. A. and Grover, R. A. (1990). The Impact Of Top-Management Actions On Employee Attitudes And Perceptions. *Group & Organization Studies*, 15(3), 337-352.
- O'Reilly, C. and Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Organ, D.W. and Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants Of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157–164.
- Oshagbemi, T. (2000). Is length of service related to the level of job satisfaction? *International Journal of Social Economics*, 27(3), 213-26.
- Park, S. And Kim, S. (2017). The Linkage Between Work Unit Performance Perceptions of U.S. Federal Employees and Their Job Satisfaction: An Expectancy Theory. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, [S.I.], p. 77-93.
- Patricia, N.M. and Asoba, S.N. (2021). Theories of job satisfaction in the higher education context. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(2), 1-16.
- Penley, L.E. and Gould, S. (1988). Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment To Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Perrewe, P.L., Hochwarter, W.A., Rossi, A.M., Wallace, A., Maignan, I., Castro, S.L., Ralston, D.A., Westman, M., Vollmer, G., Tang, M. Ve Wan, P. (2002). Are Work Stress Relationships Universal? A Nine Region Examination of Role Stressors, General Self Efficacy and Burnout. *Journal of International Management*, 8, 163-187.
- Peters, L. H. and O'Connor, E. J. (1988). Measuring work obstacles: Procedures, issues, and implications. In F. D. Schoorman & B. Schneider (Eds.), *Facilitating work effectiveness* (pp. 105–123). Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Pierce, J. and Dunham, R. (1987). Organizational Commitment, Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences. *Journal of Management*, 13(1), 163-167.

- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. and Boulian, P. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Powell, D.M. and Meyer, J.P. (2004). Side-bet Theory And The Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157–177.
- Ramamoorthy, N. and Flood, P.C. (2004). Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions. *British Journal of Management*, 15(3), 247–258.
- Revenio, Jr, (2018). Job Performance, Job Satisfaction and Motivation: A Critical Review of Their Relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, <https://www.managementjournal.info/index.php/IJAME/article/view/64>.
- Rietzer, G. and Trice, H.M. (1969). An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory. *Social Forces*, 47, 475-479.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2017) Organizational Behavior. 18th Edition, Pearson Education Limited, Upper Saddle River. https://toc.library.ethz.ch/objects/pdf03/e01_978-1-292-09007-8_01.pdf
- Roberts, W. (2001). *It Takes More than a Carrot and a Stick*, Andres McMeel, New York.
- Rollinson, D. (2008). *Organisational behaviour and analysis: An integrated approach / Derek Rollinson (4th ed.)*. Financial Times Prentice Hall.
- Rothwell, S. (1995). Careers and Commitment. *Manager Update*, 7(1), 21-33.
- Salami, S.O. (2008). Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers. *The Anthropologist*, 10(1), 31-38.
- Saranya, K. (2014). Influence of Job Satisfaction on Employees' Performance—A General Perspective. *International Journal on Global Business Management and Research*, 2. <http://www.rajalakshmi.org/ijgbmr/downloads/IJGBMRMar14-Paper5.pdf>
- Sattar, A., Khan, S. and Nawaz, A. (2010). Predictor of Job Satisfaction, A Survey of District Executives in NWFP, Pakistan. *Gomal University Journal of Research*, 26(1), 107-122.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership. 3rd Edition*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.R. and Osborn, N.R. (2005). *Organizational Behaviour*, John Wiley & Sons, New York.
- Schneider, B. and Snyder, R.A. (1975). Some Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318–328.
- Sevimli, F ve İşcan, Ö.F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.

- Sheldon, M.E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Siegel, L and Lane, I. (1987). *Personnel and Organizational Psychology*. Homewood Richard D. Irwin, Inc.
- Smith, D. B. and Plant, W. T. (1982). Sex Differences in The Job Satisfaction of University Professors. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 249–251.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. and Hulin, C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand McNally, Chicago.
- Spagnoli, P. and Weng, Q.D. (2017). Factorial validity, cross-cultural equivalence, and latent means examination of the organizational career growth scale in Italy and China. *The International Journal of Human Resource Management*. 30. 10.1080/09585192.2017.1340325.
- Spector, P. E. (2008). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction, Application, Assessment, Cause and Consequences*. Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Statt, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management*, Routledge Publishing, Detroit.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N. and Davey, K.M. (2002). A Longitudinal Study Of The Relationship Between Career Management And Organisational Commitment Among Graduates In The First Ten Years At Work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 731–748.
- Suciu, L.E., Mortan, M. and Lazăr, L. (2013). Vroom's Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, [S.l.], p. 180-200.
- Suliman, A. and Iles, P. (2000). Is Continuance Commitment Beneficial To Organizations? Commitment-Performance Relationship, A New Look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407–422.
- Şengöz, M. (2022). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli'nin Bütünleşik Bir Süreç Olarak Yeniden Yorumlanması. *JRES*, 9(1), 164-173.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, Pearson, Boston.
- Testa, M.R. (2001). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Effort In The Service Environment. *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, 135(2), 226- 236.
- Thangaswamy, A. and Thiyagaraj, D. (2017). Theoretical Concept Of Job Satisfaction a Study. *International Journal of Research*, 5(6), 464-470.
- Tokar, D.M. and Subich, L.M. (1997). Relative Contribution Of Congruence And Personality Dimensions To Job Satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 50(3), 482-491.

- Tunçez, M. (2007). İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde Büroda Çalışan İnşaat Mühendisleri Ve Mimarların Motivasyonu Üzerine Bir Uygulama (Yüksek Lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Ural, A. ve Kılıç, Ş. (2021). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS Ile Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*, John Wiley and Sons, New York.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D. and Chang, T. (2010). The Impact Of Organizational Justice On Work Performance: Mediating Effects Of Organizational Commitment And Leader-Member Exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660-677.
- Wanous, J.P. and Lawler, E.E. (1972). Measurement and Meaning of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56, 95-105.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V. England, G.W. ve Lofquist, L.H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire", Vol.22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis, University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Welsch, H. P. and LaVan, H. (1981). Inter-Relationships Between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior, and Organizational Climate. *Human Relations*, 34(12), 1079–1089.
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C. and Liu, R. (2010). The Relationship Between Career Growth and Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391-400.
- Wiener, Y. (1982). Commitment In Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, L.J. and Hazer, J.T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models, A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.
- Wisniewski, W. (1990). The Job Satisfaction of Teachers in Poland. *Comparative Education*, 26(2-3), 299-306.
- Yavuz, H. (2020). *Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Ve Hizmetkâr Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.

EKLER

EK-1: ETİK KURUL İZİN





EK-2: ANKET FORMU

VAZİFE MALULLERİNİN (3713/2330) İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI

“Kamuda İstihdam Edilen Vazife Malullerinin (3713/2330) İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı” başlıklı projeye veri toplamak amacıyla sizlere soru yöneltilmektedir. Projemizde amaç, “Kamuda İstihdam Edilen Vazife Malullerinin (3713/2330) İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı ilişkisini araştırmaktır.

Anket uygulanması sırasında tahminen sizden iki dakika istenmektedir. Anket soruları anketör tarafından sorulacaktır. Anket sonrasında sorular ile ilgili açıklayıcı bilgiler sorabilirsiniz.

Bu formu okuyup onaylamanız araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelmektedir.

Verdiğiniz her türlü bilgi gizli kalacaktır. Cevaplar araştırma amaçlı kullanılmaktadır. Bu bilgileri okumanız ve anket sorularını cevaplamanız araştırmaya katılmaya gönüllü olduğunuz anlamına gelmektedir.

Araştırmaya katıldığınız için teşekkürler.

Makbul ULUĞ

Yüksek Lisans Öğrencisi

Medeni Haliniz?

☐ Bekar ☐ Evli

Yaşınız?

☐ 20-30 ☐ 31-40. ☐ 41-50. ☐ 51-65

Tahsil Durumunuz?

☐ İlkokul. ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Yüksekokul ☐ Üniversite

Çalışmanız karşılığı kurumunuzdan aylık aldığınız ücret?

☐ 0-6500. ☐ 6501-10.000. ☐ 10.001- 13.500 ☐ 13.501 +

İstihdam Şekliniz?

☐ İşçi ☐ Sözleşmeli personel ☐ Memur

Çalıştığınız kurumda geçen hizmet süreniz kaç yıldır ?

☐ 0-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16+

	Hiç Memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1-Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından					
3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından					
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını banavermesi bakımından					
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
6. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından					
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden					
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden					
10.Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden					
12. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					
14. Terfi imkânının olması yönünden					
15. Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden					
16. Çalışma şartları yönünden					
17. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden					
18. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden					
19. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden					
20.Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
21. Çalıştığım birimin başarısını artırmak için normal çalışmamın ötesinde gayret göstererek çalışmaya hazırım.					
22. Çevremdeki insanlara çalıştığım kurumun her açıdan çok iyi olduğunu anlatırım.					
23. Çalıştığım kuruma olan aidiyet duygumun düşük olduğunu düşünüyorum.					
24. Bu kurum içerisinde bana verilecek her görevi severek yapmaya hazırım.					
25. Bulduğum kurumun değerleriyle kendi değerlerimin çok benzer olduğunu düşünüyorum.					
26. Bu kurum bünyesinde çalıştığımı söylemekten gurur duyuyorum.					
27. Yaptığım iş benzer olduğu sürece farklı firmalarda da çalışabilirim.					
28. Bu kurum bünyesinde çalışmak iş performansımı artırıyor.					
29. Bu kurumdan ayrılmak beni mutsuz etmez.					
30. Bu kurumda çalışıyor olmaktan şu an fazlasıyla memnunum.					
31. Bu kurum bünyesinde uzun süre kalmamın bana fazla bir şey kazandıracağını düşünmüyorum.					
32. Çalıştığım birimin, personeli ile ilgili uygulamalarını çoğunlukla yanlış buluyorum.					
33. Çalıştığım birimin başarısını gerçekten önemsiyorum.					
34. Buranın yaptığım iş ile ilgili çalışabileceğim en iyi kurum olduğunu düşünüyorum.					
35. Bu kurum bünyesinde çalışmak benim açımdan kötü bir tecrübe oldu.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Makbul ULUĞ

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü (2008)

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi

İngilizce _ Orta

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar

Nurdoğan, A.K. ve Uluğ, M. (2023). Türkiye’de Sosyal Güvenlik Politikalarının Siyaset Kurumu Tarafından Kullanılmasının Tarihsel Eleştirisi. Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 6(CEEİK 2023 Özel Sayısı), 79-92. <https://doi.org/10.38120/banusad.1381416>