

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİNE DÖNÜK BİR ALAN ARAŞTIRMASI :
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONEL ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETMEBİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

İlhan ŞEN

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer ŞAHİN

İSTANBUL – 2018

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : İlhan ŞEN
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Üniversite Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisine Dönük Bir Alan Araştırması : Karabük Üniversitesi İdari Personel Örneği
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 27.07.2018
- SAYFA SAYISI** : 67
- TEZ DANIŞMANI** : Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer ŞAHİN
- DİZİN TERİMLERİ** : İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu yüksek lisans tezinin amacı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın çalışanlar üzerindeki etkisinin boyutlarını ortaya koymaktır. Araştırma verileri Karabük Üniversitesi'nde çalışan idari personele uygulanan anketler ile elde edilmiştir. Bu amaçla Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmış, elde edilen veriler SPSS programı ile değerlendirilerek sonuçlar ortaya konulmaya çalışılmıştır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
: 2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İlhan ŞEN

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİNE DÖNÜK BİR ALAN ARAŞTIRMASI :
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONEL ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETMEBİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

İlhan ŞEN

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer ŞAHİN

İSTANBUL – 2018

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

İlhan ŞEN

...../...../2018



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlhan ŞEN' in Karabük Üniversitesi çalışanlarının **Üniversite Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisine Dönük Bir Alan Araştırması : Karabük Üniversitesi İdari Personel Örneği** adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer ŞAHİN

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Erdal ŞEN

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Atila
HAZAR*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2018

Prof. Dr. Nezir KÖSE
Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu tez çalışmasında iş tatmini ve örgütsel bağlılığın çalışan personel üzerindeki etkisini araştırmak ve çözüm yollarını ortaya koymak adına katkı sağlamak amaçlanmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; iş tatmini kavramı, önemi, iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatmininin sonuçları ele alınmıştır.

İkinci bölümde; örgütsel bağlılık kavramı, önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise; ilk iki bölümdeki teorik incelemeden sonra, Karabük Üniversitesi'nde çalışan, 191 idari personeli kapsayan ampirik bir araştırma yapılmıştır.

Araştırmada Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Allen- Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği ile çalışanların işleri ile ilgili tatmin düzeyleri ölçülmüş, Örgütsel bağlılık ölçeği ile katılımcıların çalıştıkları kuruma karşı bağlılıklarının düzeyi belirlenmiştir. Yapılan anketten ortaya çıkan verilerin istatistiksel olarak analizlerini belirleyebilmek için "SPSS 15.0 (Statistical Package for The Social Science)" programı kullanılmıştır. Ayrıca söz konusu verilerin çözümlenmesini yapabilmek için, "Stepwise Regresyon Analizi", "Pearson Korelasyon Analizi", Bağımsız örneklem "T testi (Independent Samples T Test)" ve "Anova Varyans Analizi" kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü

ABSTRACT

In this study, it is aimed to contribute to the investigation of the effect of job satisfaction and organizational commitment on the working staff and to contribute to the solution of these problems. The study consists of three parts.

In the first part, the concept of job satisfaction, the importance, factors affecting job satisfaction and the results of job satisfaction are discussed.

In the second part, the concept of organizational commitment, importance, factors affecting organizational commitment and results of organizational commitment are emphasized.

In the third part, after the theoretical review in the first two sections, empirical study was conducted covering 191 administrative staff working at Karabuk University.

Minnesota Job satisfaction scale and Allen-Meyer organizational commitment scale were used in the study. Minnesota job satisfaction scale was used to measure employee's job satisfaction levels, and participant's level of commitment to their organization was determined by organizational commitment scale. The SPSS 15.0 (Statistical Package for the Social Science) program was used to determine the statistical analysis of the data generated from the questionnaire. Also, Stepwise Regression Analysis, Pearson Correlation Analysis, Independent Samples T Test and Anova Variance Analysis were used to analyse the data.

Keywords: Job satisfaction, Organizational commitment, Organizational culture

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
TABLolar LİSTESİ	VI
ÖNSÖZ.....	VII
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
İŞ TATMİNİ KAVRAMI, ÖNEMİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE SONUÇLARI	2
1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI	2
1.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ	3
1.3. İŞ TATMİNİNİN ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	5
1.3.1. Bireysel Faktörler	5
1.3.1.1. Cinsiyet.....	5
1.3.1.2. Yaş	6
1.3.1.3. Çalışma Süresi	7
1.3.1.4. Eğitim Durumu	7
1.3.1.5. Zeka.....	8
1.3.1.6. Kişilik	8
1.3.2. Orgütsel Faktörler.....	9
1.3.2.1. İletişim	9
1.3.2.2. İşyeri Fiziki Koşulları	9
1.3.2.3. Çalışma Arkadaşları.....	10
1.3.2.4. Yöneticilerin Tutumu	10
1.3.2.5. Ücret.....	11
1.3.2.6. Terfi	11
1.4. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI	11
1.4.1. Motivasyon	12
1.4.2. Performans.....	12
1.4.3. Yaşam Tatmini	13
1.4.4. İşe Devamsızlık	14

1.4.5. Personel Devir Hızı	14
1.4.6. Fiziksel ve Ruhsal Sağlık.....	15
İKİNCİ BÖLÜM.....	16
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, ÖNEMİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE SONUÇLARI	16
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ	16
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	17
2.2.1. Kişisel Faktörler.....	18
2.2.1.1. Yaş	18
2.2.1.2. Cinsiyet.....	19
2.2.1.3. Eğitim.....	19
2.2.1.4. Medeni Durum	20
2.2.1.5. Kıdem	20
2.2.2. Örgütsel Faktörler.....	21
2.2.2.1. Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı	21
2.2.2.2. Örgüt Kültürü	22
2.2.2.3. İşin Niteliği	22
2.2.2.4. Yönetim Tarzı	23
2.2.2.5. Ücret.....	24
2.2.2.6. Ödül.....	25
2.2.2.7. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği.....	27
2.2.2.8. Adalet	27
2.2.2.9. Takım Çalışması	28
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	29
2.3.1. Performans.....	29
2.3.2. Devamsızlık.....	30
2.3.3. İş Gücü Devir Hızı	30
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	32
İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	32
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER	32

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	33
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	33
3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMU	34
3.4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgileri.....	34
3.4.2. Ankette Yer Alan İfadelere Verilen Cevaplara İlişkin Frekans - Yüzde Dağılımları ve Ortalamalar	38
3.4.3. Güvenilirlik Analizleri	45
3.4.4. Hipotez Testleri	46
SONUÇ	60
KAYNAKÇA.....	64

TABLolar LİSTESİ

TABLO	SAYFA
Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyet Faktörüne Göre Dağılımı.....	34
Tablo 2. Katılımcıların Yaş Faktörüne Göre Dağılımı.....	35
Tablo 3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	35
Tablo 4. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	36
Tablo 5. Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı.....	36
Tablo 6. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	37
Tablo 7. Katılımcıların Kurumdaki Ünvanlarına Göre Dağılımı.....	37
Tablo 8. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları, Ortalama ve Standart Sapma Bulguları.....	38-39
Tablo 9. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları, Ortalama ve Standart Sapma Bulguları.....	42-43
Tablo 10. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	45
Tablo 11. Çalışanların iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerine İlişkin Bulgular.....	46
Tablo 12. Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Katılımcıların Cinsiyeti İle İlişkinine Dair Bulgular.....	47
Tablo 13. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Katılımcıların Cinsiyeti İle İlişkinine Dair Bulgular.....	48
Tablo 14. Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Katılımcıların Medeni Durumları İle İlişkinine Dair Bulgular.....	49
Tablo 15. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Katılımcıların Medeni Durumları İle İlişkinine Dair Bulgular.....	49
Tablo 16. Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Katılımcıların Hizmet Süreleri İle İlişkinine Dair Bulgular.....	51
Tablo 17. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Katılımcıların Hizmet Süreleri İle İlişkinine Dair Bulgular.....	52
Tablo 18. Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Katılımcıların Eğitim Seviyesi İle İlişkinine Dair Bulgular.....	53
Tablo 19. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Katılımcıların Eğitim Seviyesi İle İlişkinine Dair Bulgular.....	54
Tablo 20. Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Katılımcıların Gelir Düzeyleri İle İlişkinine Dair Bulgular.....	55
Tablo 21. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Katılımcıların Gelir Düzeyleri İle İlişkinine Dair Bulgular.....	56
Tablo 22. Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Katılımcıların Ünvanları İle İlişkinine Dair Bulgular.....	57
Tablo 23. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Katılımcıların Ünvanları İle İlişkinine Dair Bulgular.....	58

ÖNSÖZ

Tez çalışmamda yol gösteren değerli danışman hocam Dr. Öğr Üyesi Muzaffer ŞAHİN' e, çalışmam esnasında desteğini, katkılarını hiç esirgemeyen ve zamanını bana ayıran değerli hocam Arş. Gör. Sertaç ERCAN' a, anket çalışmasına katılarak sorulara içtenlikle cevap veren Karabük Üniversitesi çalışanlarına, tezin hazırlanması sürecinde başlangıcından sonuna kadar yaptığım yoğun çalışmamda benden desteklerini esirgemeyen, varlıkları ile yaşama sebebim olan aileme sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

İlhan ŞEN

GİRİŞ

İşletmelerin diğer rakipleri ile rekabet edebilmeleri ve sektörde varlığını devam ettirebilmeleri sahip olduğu işgücü ve bu işgücünün kalitesi ile olmaktadır. İşletmeler maddi güçleri bakımından diğerlerine üstünlük sağlayabilseler de yetişmiş işgücü ve onların performansları bu üstünlüğü gerçek manada ortaya çıkarmaktadır. Zira kalifiye elemanın çalıştığı örgüt için yüksek performans sergileyebilmesi, onun çalışma şartlarından, yöneticilerinden, aldığı ücretten vb. memnun olmasına bağlıdır. Yani kısacası iş tatmininin yeterli düzeyde olması gerekmektedir. Ayrıca çalıştığı kurumdan ayrılmayı düşünmemesi için de iş tatmininin yeterli düzeyde olması gerekmektedir. İş tatmini yükseldiği zaman buna bağlı olarak çalışanın örgütsel bağlılığı da artmış olacaktır.

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri ve diğer rakipleri ile rekabet ederek başarıyı yakalayabilmeleri için, çalışanlarına yeterince değer vermeleri gerekmektedir. Çalışanların işten ayrılmamalarını sağlamak, yetişmiş, işi bilen elemanları kaybetmemek adına işletme için hayati noktada önemlidir. Çünkü kalifiye elemanı kaybettiğinde, onun yerine gelen deneyimsiz elemanı yetiştirmek, hem zaman kaybına hem de yeni maliyetlere neden olacak ve üretimde de aksaklıklara sebep olabilecektir. İşte bu nedenlerle iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işletmeler için ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın yüksek olması ile birlikte işten ayrılmalar ve devamsızlık gibi olumsuzluklar azalmış olacaktır. Çalışanın iş tatmininin yüksek olması onun işyerindeki performansının yükselmesini sağlayacaktır. İşinden mutlu olan çalışanın devamsızlık yapması azalacağı gibi, kurumuna bağlılığı arttığı için işten ayrılma ihtimali de çok aza inecektir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, çalıştıkları kurumun amaçlarını kendi amaçları gibi benimseyerek yerine getirme konusunda yüksek gayret gösterecek ve başarıya önemli katkı sağlamış olacaklardır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık konusunda bugüne kadar birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada amaç, işletmeler, kurumlar açısından yani çalışanı olan her işyeri açısından bu denli önemli olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık faktörlerinin Karabük Üniversitesi personeli üzerindeki etkilerini incelemek, sonuçlarını ortaya koymak olacaktır. Araştırmanın örneklemi Karabük Üniversitesi idari personeli olmuştur. İdari personelin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını ölçmek için, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Allen- Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI, ÖNEMİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE SONUÇLARI

1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Tatmin kavramı; genel olarak insanın çevresi ile girdiği irtibattan elde ettiği netice hissi şeklinde söylenebilir. İnsanı harekete geçiren bir unsur olan bu içgüdü yaşamın her dalında kendini göstermektedir. Bireyin iş hayatında da iş hayatının dışındaki ortamında da başarıya ulaşmasında en önemli güç bu duygu olmaktadır. İş hayatında kişinin kendisini, çalışma ortamını ve bu ortamdaki ilişkilerini neticelendirmekte iken, iş hayatının dışındaki ortamında ise insanlar ile etkileşimde kendini göstermektedir.¹

İş tatmini, genel olarak işten duyulan hoşnutluğun bir belirtisi şeklinde değerlendirilebilir. İş tatmini çalışanların, yaptıkları işlerin farklı boyutları konusundaki düşüncelerini göstermesi açısından önemlidir. Bireyler genel olarak işlerinden hoşnut olsa da çalışma koşulları, arkadaş çevresi ya da çalışma saatleri gibi etkenlerden sadece birinden dolayı iş tatmininin sekteye uğraması söz konusudur.²

Bu farklı tanımlarda da görüldüğü gibi iş tatmini insanın iş hayatındaki yöneticilerine, diğer çalışanlara, işine karşı zihninde biriktirdiği izlenimler diye söylenebilir.

İş tatmini ile tutum birbiriyle karıştırılmaktadır. Her iki kavramın anlamları aynı olarak görülse de birbirinden farklıdır. Tutum insanın karşılaştığı konuya olan davranışdır ve duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak üçe ayrılır. İş tatmini ise insanın daha genel ve olumlu tutumunu göstermektedir.³ Bu bağlamda iş tatmini tutumun daha geniş bir ifadesi olarak, birden fazla tutumun bir araya gelmesinin neticesi olmaktadır. İş tatmini, ortaya çıkması belli bir süre gerektirmesine karşın ortaya çıktıktan sonra süreç içerisinde değişkenlik gösterebilmektedir. Bu nedenle sahip olunması zor ve kaybedilmesi kolay olduğundan bireyde iş tatmini ortaya

¹ John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behavior**, John Willey and Sons, New York, 1994, s.144.

² Joseph H. Reitz, **Behavior in Organizations**, Third Edition, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1987, s.208.

³ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, Miad Yayınları, İstanbul, 1997, s.364-365.

çıktıktan sonra devamı için gerekli tedbirler alınmalıdır.⁴ Bu duyguya birey büyük oranda ihtiyaç hissettiği için, çalışma hayatında da onu kazanmaya çalışır. Bireyin ihtiyaç hissettiği bu duyguyu doğru anlamak ve ihtiyacı karşılayabilmek de çalışma hayatında olmazsa olmaz bir şart halini almıştır. Bu durumun nedeni de tatminsizliğin ortaya çıkardığı sonuçların çalışma hayatına olumsuz yönde tesir etmesi olmaktadır. Bireyin çalışma hayatından tatmin olmaması verimin ve başarının da düşük olması sonucunu kaçınılmaz hale getirecektir. Tatmin olmama hissi, bireyin beklentilerinin karşılanması ile doğru orantılı olduğundan karşılanmaması ya da yeterli olmaması halinde, çalışma hayatına uyum sağlamada önemli problemlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Tatmin olmama hissi bireyin çalışma hayatına uyum sağlamasına iki ihtimal ile yansiyabilir. Birincisi bireyin beklentilerini aza indirmesi, diğeri ise beklentilerini artırması şeklinde olmaktadır.⁵

1.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

Genel anlamda sağlık fiziksel şartları sağlması açısından nasıl önemli ise, iş tatmini de insan gereklerini sağlması açısından önem taşır. İş tatmini de tanı koyma ve iyileştirme süreçlerini içermektedir. İş tatmini iki sebepten önem ihtiva eder. İlki çalışanların yaptıkları işler ile ilgili görüşleri, yani tatmin edici bulup bulmadıkları, yaptıkları işten memnun olup olmadıkları kendileri ve yaptıkları iş açısından önem taşır. İkincisi ise, yöneticiler için bireylerin işlerine karşı görüşlerinin verimlilik ve başarıya gücüne etki etmesi bakımından önemli olmaktadır.⁶

Tutumlar iş görenlerin etrafını nasıl anladıklarını belirleyen görüşleridir. Bunu bir çerçeve şeklinde düşünürsek, çerçeve bizim dışarıyı belirli kalıplar içerisinde görmemizi sağlar, fakat bazı durumlarda çerçevenin şekli yada bireyin bakış açısı anlamamızı farklılaştırabilir. Bu nedenle aynı işe karşı farklı farklı düşüncelerin olması yani bireylerin işlerini farklı anlamaları normal olarak görülmelidir. İş görenlerin işleri ile ilgili pozitif yada negatif fikirlerinin bir toplamı olan iş tatmini hem kişisel hem de grup şeklinde anlamlandırılabilir.⁷

İş tatmini değişken bir tutumdur. Artması yada azalması farklı faktörlere bağlı olarak ani olabilir.⁷ Memnun olmayan grubun daha fazla sorunlu davranış

⁴ Güven Ordun, Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002, s. 48-49 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

⁵ Sevil Sayyan, İşletmelerde Verimlilik ve Verimlilik Artırılmasına İlişkin Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1990, s. 49 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

⁶ Daniel C. Feldman, Hugh J. Arnold, **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**, McGraw-Hill International Book Company, Auckland, 1983, s.192.

⁷ Davis Keith, John W. Newstrom, **Human Behavior at Work, Organizational Behavior**, Eighth Edition, McGraw Hill Book Company, New York, 1989, s.177.

göstermeleri ihtimali açısından, gruptan gruba iş tatmini değişik öneme sahiptir. Bu durumda iş görenlerin eğitim seviyeleri, iş yerindeki konumları, mesleklerini ne kadar zamandır yaptıkları gibi farklı değişkenler dikkate alınmalıdır.⁸ Çoğunlukla meslekte geçirilen zaman arttıkça iş tatmininin de buna bağlı olarak arttığı tespit edilmiştir. Bunun sebebine bakacak olursak, bireyin zaman arttıkça çalışma ortamına daha çok adapte olması ve işten beklentilerin mesleğin başındaki durumdan farklı olarak daha gerçekçi zemine oturmaya başlaması ile ilgilidir. Yine yönetici konumunda maaş ve çalışma koşullarının iyi yönde artması da iş tatmininin artması durumunu ortaya çıkarabilmektedir. Küçük işletmelerde iş tatmini, çalışanlar arasındaki samimiyetin, arkadaşlığın fazla olmasından dolayı yüksek olabilmektedir.⁹

İş tatmini hususunda dikkat edilmesi gereken bir nokta da bir çalışanın tatmin eden bir konunun bir başka çalışan için itici olabileceğidir. Bununla beraber çalışanların çoğunluğunu belirli bir süredir tatmin eden bir husus zaman geçtikçe aynı tatmini vermemeye başlayabilir. Yani bu tatmin ile ilgili zaman geçtikçe çalışanların görüşleri, bakış açıları değişebilir. Böylece başlangıçta çoğunluk tarafından yeterli görülen herhangi bir tatmin unsuru bir süre sonra aynı çalışanlar grubu tarafından yeterli görülmebilir. Bir iş kolunda çalışmaya yeni başlayan bir kişinin işdeki tatmin algısı ile uzun süredir o işi yapan bir kişinin tatmin algıları, o işe bakış açıları da farklılık gösterir. Çalışmaya yeni başlayan başlangıçta yaptığı işte tatminsizlik yaşamazken, uzun süredir o işi yapan bir kişi aynı işte tatminsizlik yaşayabilir. Tatmin olma yada olmama hususu bireyin işten beklentilerine göre de değişir. Bu da bireyden bireye farklılık gösterir. Bir çalışanın beklentilerine uygun olan bir husus başka çalışanın beklentilerine uygun olmayabilir.¹⁰

İnsan hayatının zamansal olarak önemli bir bölümünü iş hayatı kapsamaktadır. Bu nedenle de insanın yaptığı iş aynı zamanda onun sosyal hayatını, günlük yaşayışını nasıl etkiliyorsa iş tatmini ya da tatminsizliği de buna bağlı olarak sosyal hayatını etkilemektedir. Yani iş yerinde mutlu olan bireyin bu durum sosyal hayatına olumlu yönde etki yaparken, tam tersi durumda da olumsuz etkiye sahip olacaktır.¹¹

⁸ Davis, a.g.e., s.178.

⁹ Davis, a.g.e., s.179.

¹⁰ Bruce R. Mcfee, Paul J. Champagne, **Organizational Behavior, A Manager's view**, West Publishing Company, St. Paul, 1987, s.42

¹¹ Davis Keith, John W. Newstrom, **Human Behavior at Work, Organizational Behavior**, Eighth Edition, McGraw Hill Book Company, New York, 1989, s.177.

1.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Sosyal bir varlık olan insan, kalımsal olarak bir takım farklılıklara sahip olduğu gibi sosyal çevresi ile etkileşiminden kaynaklı ve onu diğer insanlardan ayıran farklı özelliklere sahiptir. Bu özellikler her çalışanı diğerlerinden farklı hale getirir. Her çalışanın birbirinden farklı özelliklere sahip olması iş tatmini algılarında da değişiklikler ortaya çıkarmaktadır. İdareciler, çalışma ortamı içerisinde verim ve kalitenin yüksek olmasının o işyerindeki bütün çalışanların işlerini istekli yapmalarına bağlı olduğunu ve bunun da çalışanların iş tatminsizliğinin olmamasından kaynaklandığını bilmektedir. Ancak her çalışanın farklı özelliklerinin olması iş tatminlerinin de farklı olması sonucunu ortaya çıkarmakta ve bir çalışan için tatmin sağlayan bir durum bir başka çalışan için tatminsizlik şeklinde olabilmektedir. Bu sebeple iş tatminini etkileyen faktörlerin bilinmesi ve bunlara göre çalışan özellikleri ve işyeri ortamı da göz önüne alınarak iş tatminini artırıcı tedbirlerin alınması gerekmektedir.¹² İş tatminini etkileyen faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki ana başlıkta inceleyebiliriz.

1.3.1. Bireysel Faktörler

İş tatmininin yeterli düzeye gelebilmesi yani yapılan işte verim ve kalitenin yüksek olmasının sağlanması, çalışanların memnuniyetlerinin sağlanmasına bağlıdır. Bu da çalışanların kişisel özelliklerine bağlı olarak değişir. Yapılan iş çalışanların beklentilerini büyük ölçüde karşılıyor ise iş memnuniyeti ve dolayısı ile iş tatmini yüksek olacaktır.¹³ Bireysel faktörleri de cinsiyet, yaş, işteki çalışma süresi, eğitim durumu, zeka ve kişilik başlıkları altında inceleyebiliriz.

1.3.1.1. Cinsiyet

Yapılan araştırmalar cinsiyet faktörünün iş tatminini etkileyen faktörlerden biri olduğunu göstermekle beraber, erkeklerin iş tatmini derecesinin ya da kadınların iş tatmini derecesinin hangisinin fazla olduğu hususu belirsizdir. İş hayatının dışında

¹² Gregory Moorhead, Ricky M. Griffin, **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1998, s.89.

¹³ Gregory a.g.e., s.89.

kadınların ev hanımlığı, anne olma gibi diğer rollerinin de olması tatmin çeşitliliğini artırmaktadır.¹⁴

Kadınların erkeklerden farklı özelliklerinin, sorumluluklarının olması iş tatmini düzeylerini de değiştirmektedir. Bu durum örneğin kadınlarda maddi sorumluluğun erkeklere göre daha az olması kadınların erkeklere göre çalıştıkları işlerde iş tatminlerinin yüksek olmasını sağlamaktadır. Aynı iş kolunda çalıştıkları halde kadınların erkeklere göre iş tatminlerinin yüksek olmasının sebebi sorumluluklarının farklı olmasından kaynaklanmaktadır.¹⁵

Kadınların işe bakış açılarının da erkeklere göre değişiklik gösterdiği bir gerçektir. Yapılan araştırmalarda kadınların işin hazırlık aşamasına dikkatlerini yoğunlaştırarak yani işin olumlu neticelenmesi için nasıl bir yol izlenmesi gerektiği ile ilgili çalışmalara ağırlık vererek, iş yerinde huzur ve düzenli çalışma gibi unsurlar iş tatminlerini yükselttiği halde, erkeklerde bu durum doğrudan doğruya neticeye odaklı bir şekilde olmaktadır. Yani erkeklerde işin hazırlık aşamasına bakmadan netice olumlu olması durumunda iş tatmini yüksek çıkmaktadır.¹⁶ Yapılan bir başka araştırmada da erkeklerin kadınlara göre iş yerinde kendilerini ön plana çıkarma, kanıtlama eğilimlerinin daha fazla olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu da yine iş tatmini ve tatminsizliğinin cinsiyete göre değiştiğini göstermektedir.¹⁷

1.3.1.2. Yaş

Yaş ile iş tatmini arasında belirli bir süreye kadar doğru orantı vardır. Yaş ilerledikçe çalışan, yaptığı işte tecrübe kazanmış genç çalışana göre işini de daha kolay, seri ve doğru yapar hale gelmiştir. Çalışanın işini düzgün yapması işinde daha az problemle karşılaşmasını sağlar. Daha az problem de kişinin yaptığı işte mutlu olmasını ve dolayısıyla da iş tatminini artırır. yapılan araştırmalarda bu doğru orantı yani yaş ilerledikçe iş tatmininin de artması genel olarak 60 yaşına kadar devam eder. Bu yaştan sonra ise iş tatmininde düşme söz konusu olur.¹⁸ 60 yaşından sonra iş tatmininin düşme eğilimine girmesinde bireyin yaşlanması ve emeklilik sürecine girmesi etkilidir. Bu süreçte bireyin yaşamında ani değişiklikler olur. Yani birey çok

¹⁴ Tülin Ulusoy, İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, 1983, s.20. **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

¹⁵ Durali Gür, Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası Üzerine Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006,s.90.**(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

¹⁶ Mehmet Silah, **Çalışma Psikolojisi**, Selim Kitapevi, Ankara, 2001, s.105.

¹⁷ Azize ERGENELİ ve Mehmet Eryiğit, Öğretim Elemanları İş Tatmini, Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması, Hacettepe üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:19, Sayı:2, Ankara, 2001, s.159.

¹⁸ Davis Keith, **İşletmelerde İnsan Davranışı**,(Çeviren: Kemal Tosun), İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998, s.100.

hızlı bir iş temposundan yaşının gereği daha yavaş bir tempoya düşer. İlerleyen yaşın bir sonucu olarak çeşitli rahatsızlıklarının çıkması kişiyi eski iş temposunu yapmasına engel olur. Aynı şekilde sosyal hayatında da yaptığı aktivite ve etkinliklerin hızlı bir şekilde azalması tatminin de azalması sonucunu ortaya çıkaracaktır.¹⁹

Yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre daha fazla iş tatminine sahip olmalarının bir başka nedeni de zaman ilerledikçe yükselme, başarı, takdir edilme gibi beklentilerinin düşmesidir. İşe yeni başlayan genç çalışan, çalışma hayatının başlarında bu ve benzer beklentilere sahiptir ve işe bağlılıkları da azdır. Zaman ilerledikçe aynı işi uzun süre yapmanın sonucunda o işi sahiplenme de artar ve iş tatmini de buna bağlı olarak artmış olur.²⁰

1.3.1.3. Çalışma Süresi

Çalışma süresi ile iş tatmini arasında da doğru orantı vardır. Çalışma süresi yani tecrübe arttıkça bireyin işi daha hızlı, düzgün ve hatasız yapma ihtimali artacağından mesleğinde yükselme ihtimali de artar. Örneğin bir memurun çalıştığı dairede müdür konumuna yükselmesi ile birlikte maaşı artar ve mesleğindeki pozisyonunun yükselmesi sonucunda iş tatmini de artar. Diğer düşük pozisyondaki çalışanlara kıyasla tatminin daha fazla olması normaldir. Ancak tam tersi durumda yani meslekte geçirilen süre arttığında pozisyonda yükselme olmazsa iş tatmini azalma eğilimine girecektir.²¹

Çalışma süresi arttıkça iş tatmininin artmasının bir başka sebebi de bireyin mesleğin başlangıcındaki yüksek hedeflerinin, zaman içerisinde daha öngörülebilir ve yapılabilir boyuta gelmesi, meslekte geçirilen sürenin bireyi olgunlaştırmasıdır. Kişi aynı işi uzun süre yaptığı zaman o iş ile ilgili başlangıçtaki kafasında olan olumsuzlukları da gidermiş olacaktır.²²

1.3.1.4. Eğitim Durumu

Eğitim bireyin sadece bilgisini artırmakla kalmaz aynı zamanda olaylara, konulara bakış açısını da değiştirir. Konuları farklı yönleri ile değerlendirebilme yeteneği arttıkça yapılan işteki başarı ve buna bağlı iş tatmini artar. Ancak bazen bunun tam tersi durum söz konusu olabilmektedir. Eğer gerçekleştirilen iş sahip olunan eğitim düzeyi ile uyuşmuyorsa tatminsizlik ortaya çıkar. Örneğin bireyin yüksek

¹⁹ Jutta Gren, **Job Satisfaction Of Community Coolege Chairperson**, Facult Of The Virigia Polytechnic Institute and State University The Degree Of Philosophy in Education Leaderdhip and Policy Studies Blacksburd, Virigina, 2000, s.56.

²⁰ Davis a.g.e., s.100.

²¹ Stephen P. ROBINS, **Organizational Behavior**, 9. Edition, Prentice Hall, Usa, 2001, s.35

²² Paul M. Muchinsky, **Psychology Applied to Work**, Brooks/Cole Publications. California-1993, s.123.

eđitim düzeyine karşılık çalıřtıđı iř dūřuk eđitim düzeyi gerektiriyorsa, bu durumda yūksek eđitim düzeyi tatminsizlik sonucunu dođuracaktır.²³

1.3.1.5. Zeka

Zeka ile iř tatmini arasında doğrudan doğruya bir etki sōz konusu değildir. Ancak kiři kapasitesine, zeka seviyesine uygun bir iř yaptığı zaman daha başarılı olacağı da bir gerçektir. Eđer bu uyum yoksa yani bireyin ūst dūzey bir zeka seviyesine karşılık, yapılan iř yūksek bir zeka seviyesi gerektirmiyorsa tatminsizlik ortaya çıkar.²⁴ Bazı araştırmalar zekanın iř ile ilgili bakış aırlarını da etkilediğini gōstermektedir. Bazı meslekler ūzellikleri gereği diğerlerine gōre fazla yetenek gerektirmektedir. Bu mesleklerde çalışanların iř tatminleri yūksek olmaktadır. Buna karşılık bazı mesleklerde ise herkes tarafından yapılabilecek, sıradan işler yapıldığından fazla yetenek gerektirmez. Bu mesleklerde çalışanların da iř tatminleri dūřuk olmaktadır.²⁵

1.3.1.6. Kişilik

Kiřilik bireyin dođuřtan getirdiđi bir takım karakteristik ūzellikleridir. Kalıtımsal olarak geldiđi için deđiřmez. Deđiřmeme ūzelliđinden dolayı birey bir iř ortamına geldiđinde kiřilik ūzelliklerini de beraberinde getirir. Ayrıca kiřilik genel bir yapıya sahiptir. Birey mesleđini yaparken kiřiliđinden farklı hareket etmez.²⁶

Bireyin farklı kişilik ūzelliklerinin olması onun farklı bir dūřunce tarzı ve anlayışına sahip olmasını sağlar. Bu farklı anlayış iř ortamında çalışanların birbirinden farklı ūnceliklerinin olmasına neden olur. Bazı alışanların ūnceliđi zor işleri yapmak iken bazılarının ise en ūncelikle istediği řey bağımsız bir çalışma ortamı olabilmektedir. Bu ūnceliklerin farklı olması iř tatmininde de farklılık ortaya çıkarır.²⁷

iř tatmini dūřuk bireylere baktığımızda sosyal olmayan, çekingen bir yapıya sahip oldukları, iř yerinde fazla aktif olmayan ve iř yerine adapte olamamış kişilerden oluştukları gōr÷lmektedir.²⁸

²³ Azim Ūzt÷rk, Y. Selim G÷zelsoydan , B÷y÷k Mađazalarda alıřan Personelin iř Doyumu Ūzerine Çukurova Bōlgesinde Bir Arařtırma, Atat÷rk Ūniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 15, Sayı 1-2, Erzurum, 2001 s.334.

²⁴ Ramazan İmamođlu, Bazı Takım ve Ferdi Spor Branřlarındaki Antrenōrlerin iř Tatmin Dūzeylerinin Belirlenmesi Ūzerine Bir Arařtırma, Gazi Ūniversitesi Sađlık Bilimleri Enstit÷s÷, Ankara, 2001, s. 5. **(Yayımlanmamıř Yūksek Lisans Tezi)**

²⁵ Silah, a. g. e., s. 105.

²⁶ İlhan Erdođan, **işletme Yōnetimde Ūrg÷tsel Davranış**, işletme Fak÷ltesi Yayınları, İstanbul, 1999 s.235.

²⁷ G÷lay Budak, **işletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol**, İzmir Ticaret Odası Yayınları, İzmir, 1999, s.50.

²⁸ G÷r, a.g.e., s.92.

1.3.2. Örgütsel Faktörler

İnsanın çalışma ortamında iş tatminini etkileyen kendisinden kaynaklı kişisel özellikleri olduğu gibi birde kendisinden kaynaklanmayan çalıştığı kurum ile alakalı olarak ortaya çıkan bir takım örgütsel faktörler vardır. İş hayatına atılan bir insan çalışma hayatına girerken belli bir takım hedefleri vardır. Bu hedefleri gerçekleştirmek için de işyeri ile alakalı belli şartların olması gerekmektedir. Bu imkanlar çalışmaya başladığı iş ortamında olmaması durumunda, yani insanın kafasında düşündüğü, istediği imkanlar ile karşılaştığı fiiliyattaki gerçeklik uyuşmadığı zaman iş tatminsizliği nedeniyle çalışma kalitesi düşeceği gibi işten çıkma eğilimine de girebilmektedir.²⁹ İş tatminini etkileyen örgütsel faktörleri iletişim, işyeri fiziki koşulları, çalışma arkadaşları, yöneticilerin tutumu, ücret ve terfi başlıkları altında inceleyebiliriz.

1.3.2.1. İletişim

Aile içerisinde, arkadaş grubu içerisinde ya da günlük hayatta nerede olunursa olunsun doğru iletişim önemli olduğu gibi iş ortamında da doğru ve sağlıklı iletişimin olması bir zorunluluktur. Ortaya çıkan problemlerde doğru iletişimin olup olmadığının öncelikle kontrol edilmesi gerekmektedir. Doğru iletişim bireyler arasındaki bilgi düşünce alışverişlerinin de daha sağlıklı gerçekleşmesini sağlar birbirleri arasındaki bağı güçlendirir, iş hayatındaki çalışma süreçlerine pozitif bir katkı sağlar ve bu durum bireylerin oluşturduğu gruba da yansır. Grup psikolojisini ele aldığımızda, birbirleri arasında etkili iletişime sahip olan bireylerin oluşturduğu grupların da çalışma ve faaliyetleri etkili olacaktır.³⁰

Sağlıklı iletişim ile kurumun hedeflerini özümseyen işgören çalıştığı kurumu daha fazla kabullenmiş olacaktır. Bu kabullenme ile, ulaşmak istediği bireysel hedeflerde önceliği kurumun hedeflerine vererek her iki hedefin çatışmasını engellemiş ve iş tatminini de artırmış olur.³¹

1.3.2.2. İşyeri Fiziki Koşulları

İşyeri fiziki koşulları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. İşyerinin ortamı aydınlatması, havalandırması, gürültülü bir ortam olup olmadığı, ısı gibi değişkenler bakımından çalışmaya ne kadar elverişli ise çalışanların işlerini yapması da o oranda da iyi olacaktır. İşyerinin temiz olmaması ya da işi yapmak için gereken araç gereçlerin yetersiz olması çalışanların iş performanslarının da düşmesine neden olur. Ancak bazı durumlarda çalışanların farklı konularda

²⁹ Jerald Greenberg, Robert A. BARON, **Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work**, Prentice Hall, New Jersey 2003, s.155.

³⁰ Mehmet Tikici, Mehmet Deniz, **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Nobel Yayın, Ankara 2005, s.97.

³¹ İlahı Mammadova, **İş Tatmini**, Sokak Kitapları Yayıncılık, İstanbul, 2013 , s.38.

memnuniyetsizliklerinin olmasına rağmen fiziksel şartlarda çok fazla sorun olmasa da abartılması da söz konusu olabilmektedir. Gerçek memnuniyetsizlikler giderildiği zaman ya da ortadan kalktığında fiziksel şartlardaki küçük sorunlar dikkate alınmaz. Çalışma şartlarında çok hızlı ve büyük farklılıklar olduğu zaman fiziksel koşullara dikkat artmaktadır.³²

1.3.2.3. Çalışma Arkadaşları

İnsan sosyal bir varlıktır. Çalışma hayatında da iş arkadaşları ile uyumlu ve beraber çalışması işteki performansına olumlu yansır. Arkadaş grubu içerisine girememe, sosyal olmama gibi farklı nedenlerle bireysel çalışma yolunu tercih eden iş görenlerin iş performansları düşeceği gibi zamanla işi bırakma sonucu ile de karşı karşıya kalabilirler. Bunun nedenlerine baktığımız zaman bireyin işini iyi yapmasının yeterli olmaması, grup dayanışmasının ve birlikte hareket etmenin önemini ortaya çıkarmaktadır.³³ Grubu oluşturan bireylerin görüşlerinin, bakış açılarının benzer olması da grup dayanışmasını artıracak, uyumlu bir çalışma ortamını sağlayacaktır. Grup ile karar alma noktasındaki en önemli sorun, birbirleri ile tamamen zıt ve ortak paydada bir uzlaşma olmayan bireylerden oluşan grupların uzun süre beraber çalışma ihtimallerinin olmayışdır.³⁴

1.3.2.4. Yöneticilerin Tutumu

Yöneticilerin astlarına karşı göstermiş oldukları tavır iş tatminini olumlu yada olumsuz yönde etkiler. Çalışanlarına karşı esnek, yapıcı olmayan yönetici davranışları çalışanlar üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Her iş yerinde belirli kurallar olmakla birlikte bunların esnek değil de sert, tavizsiz bir şekilde uygulanması çalışanlar üzerinde baskıya neden olacaktır.³⁵

Kurumdaki karar süreçlerine çalışanların da dahil edilmesi, onların da görüşlerinin alınması çalışanların kurumu daha fazla sahiplenmelerini sağlar. Yöneticilerin alınan kararlarda çalışanlarının görüşlerini dikkate almamaları iş tatminini düşürecektir. Ayrıca çalışanlar arasında ayırım yapılması yani benzer konuda bir çalışana verilen esnekliğin diğer bir çalışana verilmemesi kurum içindeki eşitliği bozacağı gibi iş tatminini de olumsuz olarak etkileyecektir.³⁶

³² Daniel, Hugh, a. g. e., s.198.

³³ Daniel, Hugh, a. g. e., s.196.

³⁴ Daniel, Hugh, a. g. e., s.197.

³⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek V. Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2003, s. 127.

³⁶ Öznur Bozkurt, İlhan Bozkurt, İş tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, İstanbul, 2008, s. 4.

1.3.2.5. Ücret

Ücretin doğrudan doğruya olmasa da iş tatminine etkisi bir gerçektir. Yapılan araştırmalar, diğer tatmini etkileyen değişkenler aynı olsa da ücretteki artışın tatmini artırdığını ortaya koymaktadır.³⁷

Çalışan açısından ücretin eşit olması ve yeterliliği önemli bir durumdur. Belli bir emek sarf ettikten sonra o iş karşılığında alınan ücret yeterli görülüyorsa çalışanın iş yerindeki motivasyonu artar. Aynı iş neticesinde farklı ücret söz konusu olursa bu durumda da çalışan motivasyonu düşer. Çalışanlar arasında ücret dengesinin olması, performansa göre ücretin farklı olmayacağı anlamına gelmez. Tam tersine yüksek performans gösteren çalışanın yüksek ücret beklentisine girmesi doğal olduğu kadar, ücret adaleti noktasında olması gereken bir husustur. Aynı zamanda yüksek performans neticesinde yüksek ücretin verileceğinin sürekli olacağı garantisini de çalışan açısından iş tatminini artırıcı bir faktör olacaktır.³⁸

Ücret çalışanın işverenin kendisi hakkındaki görüşünü tahmin etmesini de sağlayan bir araçtır. Çalışan yaptığı bir iş karşılığında almayı beklediği ücreti almışsa işverenin yaptığı bu işten memnun olduğunu, tersi durumda ise işverenin kendisini çalışma konusunda yeterli görmediğini anlayacaktır.³⁹

1.3.2.6. Terfi

Terfi çalışanların yaptıkları işe, çalıştıkları kuruma olan düşüncelerini belirler. Çalışanlar mesleklerinde terfi imkanının olmasını, maaşlarının artma ihtimalinden ve konumlarının yükselmesi ihtimalinden dolayı isterler. Bu imkan ne kadar fazla ise o oranda da, çalışanın iş tatmini artar. Birey her an terfi ihtimalinin olduğunu bilirse ona ulaşmak için kendisini daima hazır hale getirecek ve sürekli kendisini ilerletme yoluna gidecektir. Bu da çalışana, yeniliklere açık hale getirecek ve ilerlemeye istekli yaparak mesleki gelişimine fırsat sağlayacaktır.⁴⁰

1.4. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

İş tatmini veya tatmin olmama durumunu etkileyen çeşitli değişkenler söz konusu olup, bunları motivasyon, performans, yaşam tatmini, işe devamsızlık,

³⁷ Daniel, Hugh, a. g. e., s.193.

³⁸ İsmail D. Ataay, **İşletmelerde Ücret Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:7, İstanbul, 2015, s. 254.

³⁹ Daniel, Hugh, a. g. e., s.193.

⁴⁰ Ömer F. İşcan, Ufuk Sayın, **Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki**, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:24, Sayı:4, Erzurum, 2010, s. 200.

personel devir hızı, yabancılaşma, fiziksel ve ruhsal sağlık başlıkları altında inceleyebiliriz.

1.4.1. Motivasyon

Motivasyon, belli bir amaca varabilmek için sarf edilen gayret iken, tatmin olma ise bireyin yaptığı herhangi bir işe karşı kendinde oluşan olumlu ya da olumsuz hislerini ihtiva eder. Dolayısıyla bireyin yaptığı işe karşı motivasyonu düşük iken aynı anda tatmini yüksek çıkabilir. Motivasyonu yüksek bir çalışanın ise tatmini düşük olsa da işteki başarısı yüksek olabilir. Bu durumda işinde başarılı olduğu halde çalışan, başka iş seçenekleri önüne gelirse işini değiştirme yoluna gidebilir.

Örnekte de görüldüğü gibi motivasyon ile iş tatmini birbirini etkilemektedir. Ancak çalışanda ortaya çıkardığı etki sonucu olarak farklı olmaktadır.⁴¹

1.4.2. Performans

Performans, çalışanın işi yapabilmesi için gerekli özelliklere sahip olması ile ilgili olarak artan ya da azalan bir değişkendir. Bir çalışan yapacağı iş ile ilgili gereken özelliklere sahip ise performans ve beraberinde de iş tatmini artar.⁴²

Performans ile iş tatmini arasındaki ilişkiye baktığımızda üç farklı görüş ortaya çıkmakta olup, bunları performans tatmine neden olduğu, tatminin performansa neden olduğu ve üçüncüsü de ödülün hem performansa hem de tatmine neden olduğu görüştür.

Birincisi, tatminin performansa neden olduğu görüşüdür. Tatmin performansın doğrudan doğruya yükselmesini sağlarsa bu durumda yöneticilerin çalışanları memnun etmesi durumunda performansın yükselmesi sonucu ortaya çıkması gerekirdi. Ancak yapılan araştırmalar da direkt böyle bir yükselme söz konusu değildir. Dolayısıyla da iki kavram arasında bir etki olsa da bunun doğrudan doğruya olduğu kesin olmamakla birlikte, tatmin kavramı performansın yükselmesinde etkisi olan birden çok faktörden sadece biri olmaktadır.⁴³

İkincisi, performansın tatmine neden olduğu görüşüdür. Çalışanlar yüksek performans gösterdiklerinde ödül alırlar ve bunun sonucunda da iş tatminleri yükselir. Çalışan ödül alma yada alamama sonucunun tamamen kendisinin göstereceği performansa bağlı olduğunu yani bu konuda kontrolün kendisinde olduğunu bilir ise

⁴¹ Andrew Dubrin, **The Practice of Managerial Psychology**, Prefamor Press Inc., New York, 1972, s.264.

⁴² Burcu Yılmaz, Ali Halıcı, İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler, Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma, Uluslararası İktisadi ve İdarî İncelemeler Dergisi, Sayı:4, Trabzon, 2010, s.94.

⁴³ John, James, Richard, a. g. e., s. 147.

ödüle ulaşmak için performansını yükseltmeye gayret eder. Aksi halde eğer verilecek ödüllerde adil davranılmazsa çalışan, çok çalışma ile performans arasında bir ilginin olmadığı sonucuna varabilir.⁴⁴

Üçüncüsü ise, ödülün hem tatmine hem de performansa neden olduğu görüşüdür. Doğru ve yeterli ödüllendirme yapılması çok önemlidir. Yeterli ödüllendirme yapıldığında performansın ve tatminin de yüksek olması söz konusudur. Çalışan açısından ödülün derecesi performansının da derecesini belirleyecek olan unsur olmaktadır. Bir iş ortamında çalışanların performansları karşılaştırıldığında yüksek çaba gösterenlere büyük ödüllendirme yapılıp düşük çaba gösterenlere ise küçük ödüllendirme yapıldığında düşük çaba gösterenlerde tatminsizlik ortaya çıkarabilir. Fakat iş ortamı içerisinde ödüllendirmede adil davranılması ile, kendisinin de yüksek çaba gösterdiğinde büyük ödüllere kavuşacağını bilmesi, çalışanı yüksek çaba göstermeye de motive edecek ve bir süre sonra yüksek performansa çıkarabilecektir.⁴⁵

1.4.3. Yaşam Tatmini

Yaşam tatmini ile iş tatmini arasında karşılıklı bir etkileşim olup her iki kavram da birbirini etkilemektedir. Bu etkileşim üç şekilde değerlendirilmektedir.

Aktarma Teorisi : Kişi çalışma hayatı içerisinde çeşitli engellerle karşılaşır ve sonuçta başarılı ya da başarısız olabilir. İş günlük hayatının çoğunluğunu kapsadığı için iş yaşamı ister istemez sosyal hayatını da etkiler. İş hayatında başarılı olduğunda bu olumlu hava sosyal hayatına olumlu olarak yansıtacağı gibi, tersi durumda, işteki başarısızlığı da sosyal hayatına mutsuzluk olarak yansır. Yani aktarma her iki kavramdan birbirine olabilir.

Telafi Teorisi : Kişi çalışma hayatında çeşitli engellerle, güçlüklerle karşılaştığında kendisinde oluşan mutsuzluğu sosyal hayatta mutlu olmaya çalışarak telafi etme yoluna gidebilir ya da sosyal hayatta mutsuz ise bu olumsuzluğu da işinde başarılı ve mutlu olmaya çalışarak telafi eder.

Ayrım Teorisi : Bu görüşte ise iş yaşamı ile sosyal hayatın birbirine karıştırılmaması gerektiği savunulmaktadır. Yaşam tatmini ile iş tatmini arasında herhangi bir bağ bulunmamaktadır. Birey iş hayatındaki olumsuzlukları sosyal hayatına ve sosyal hayatındaki olumsuzlukları da iş hayatına yansıtılmamalıdır.⁴⁶

⁴⁴ Daniel, Hugh, a. g. e., s. 202.

⁴⁵ John, James, Richard, a. g. e., s. 148.

⁴⁶ Nursel Telman, Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayınevi, İstanbul, 2004, s. 20.

1.4.4. İşe Devamsızlık

İş tatmini ile devamsızlık arasında ters orantı söz konusudur. Bireyin işine karşı tatmini azaldıkça devamsızlık da artar. Çünkü tatminin azalması işe olan bakış açısını olumsuz hale getirir ve işe gelme isteği de azalmış olur.⁴⁷

Sağlık problemleri ve geçerli sebepler ile yapılan devamsızlıkların dışında, işe karşı olumsuz bakış açısından kaynaklı devamsızlıkların nedenleri araştırılarak, devamsızlığa iten sebeplerin ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar hem çalışan ve hem de işveren için yararlı olacaktır. Çalışanların işe memnuniyetsizliklerini gidererek devamsızlıkları, işe geç gelmeleri önlenebilir ya da azaltılabilir. Aksi takdirde çalışan memnuniyeti sağlanamazsa yetişmiş eleman kaybı işveren için daha fazla maliyet kaybı olarak ortaya çıkabilir. Verimsiz çalışanları, yani varlıkları işyeri için yarardan çok zarar getiren çalışanları istisnai olarak bu durumun dışında tutulabiliriz. Onların işten ayrılmaları yeni ve daha verimli elemana kavuşma adına kurum için faydalı olabilir.⁴⁸

1.4.5. Personel Devir Hızı

Bir işletmede çalışanların işe girmeleri ve işten çıkmaları anlamında kullanılan personel devir hızı belli düzeyde olduğunda iş yeri için bir hareketlilik olması açısından iyi olabilir. Ancak bu devir hızının fazla olması halinde, yani işten çıkanlar ile yeni işe başlayanların sayısı fazla ise bu durumda işyerindeki çalışma ortamı bozulabilir. İşten çıkanların fazla olması kalan personellerin moral motivasyonlarını düşürebilir. Yeni işe girenlerin de eski çalışanların bilgi seviyesine gelmeleri zaman alacağı için işyerindeki üretimin kalitesi azalabilir. Aynı zamanda yeni işe giren personelin eğitimi de işverene belli bir maliyet yükleyecektir.

İş tatmini ile personel devir hızı arasında ters orantı söz konusudur. Çalışanların iş tatmini azaldıkça işyerine bağlılık azalacağından işi bırakma ihtimalleri yani personel devir hızı da artar.⁴⁹

Ancak her zaman devir hızının yüksek olması, iş tatmininin düşük olduğu anlamına gelmez. Personel devir hızının yüksek olması iş tatmini dışında farklı nedenlerle de olabilir. Çalışanın başka iş olanaklarını bulması, yüksek ücret ya da terfi olanakları gibi seçeneklerin ortaya çıkması ve bunlara benzer farklı sebepler personel devir hızını etkilemektedir. İşverenin, personel devir hızının işyeri için olumsuz sonuçlara götüreceği seviyelere çıkmaması için, yani işyerinin çalışma ortamına uygun

⁴⁷ Telman, Ünsal, a. g. e., s. 73.

⁴⁸ John, James, Richard, a. g. e., s. 204.

⁴⁹ Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, Beta Yayınları, İstanbul, 2005, s. 13.

düzye bir devir hızının olması için çalışanların iş tatminlerinin yeterli düzeyde olması adına, gereken önlemleri almalıdır. Bu husus maliyet dengesi açısından önem arz etmektedir.⁵⁰

1.4.6. Fiziksel ve Ruhsal Sağlık

İş tatmininin düşük olması çalışanın yaptığı işi isteyerek, severek değil de mecbur olduğu için yapmasına, bu da bir takım fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklara sebep olabilir. Baş ağrısı, bulantı, yorgunluk, iştahsızlık gibi bazı fiziksel rahatsızlıklar ortaya çıkabilir.⁵¹ Fiziksel rahatsızlıkların dışında çalışarlarda kaygı bozuklukları da ortaya çıkabilmekte, bunların devamlı hale gelmesi de ruhsal bozuklukları beraberinde getirmektedir. İş tatminsizliğinin artması çalışandaki ruhsal bozuklukların da artmasına neden olabilir. İş tatminsizliği ile ruhsal rahatsızlık arasında doğru orantı vardır.⁵²

Bireyi tatmin etmeyen bir işin belirgin karakteristik özelliklerine bakacak olursak bireyin tatmin olmadığı işte, iş arkadaşları ve yöneticiler ile iletişiminin bozuk olduğu, bu işi sıkıcı olarak gördüğü, işi yapmak için verilen zamanın az olduğu, yapılan işte devamlı değişikliklerin olduğu, bölümlerin ve yönetenlerin çok fazla isteklerinin olduğu, iş ile ilgili güvenliğin az olduğu, iş ile ilgili belirsizliklerin olduğu görülmektedir. İş tatminsizliği bireyde, önemli olmayan bazı konularda bile sinirli olmaya, işyerinde huzursuzluk çıkarma eğilimine, genel olarak ilgisizliğe, karar verme sürecinde belirsizliğe sebep olabilir.

Sonuç itibariyle iş tatminsizliği bireyde fiziksel ve ruhsal bazı rahatsızlıklara neden olabilmektedir. Söz konusu fiziksel ve ruhsal rahatsızlıkların başlıca sebeplerine bakıldığında bireyin geçmişteki geçirmiş olduğu rahatsızlıklar ya da kalıtım ile geçmişten getirilen bazı unsurlar olsa da, etkileme oranı az ya da çok bilinmemekle beraber iş tatminsizliğinin etkisi vardır.⁵³

⁵⁰ Özkan Tütüncü, Mahmut Demir, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İş Gücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 2 İzmir, 2003, s. 146.

⁵¹ Mehmet Sezai Türk, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s. 100.

⁵² İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü**, Gül Yayınevi, Ankara, 1991, s. 207.

⁵³ Daniel, Hugh, a. g. e., s. 206.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, ÖNEMİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE SONUÇLARI

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Örgütsel bağlılığı basit şekilde ifade edecek olursak, işçi ile kurum arasındaki bağıdır. İşçinin çalıştığı kurumuna karşı hissettiği bağın seviyesini ortaya koyar.⁵⁴

Başka bir tanıma göre; Çalışanın kurumu ile kaynaşması ve kurumuna yakın olma derecesidir. Kurumu ile kaynaşma, diğer çalışanlarla beraber kurumun hedeflerinin özümsemesi, tüm çalışanlar tarafından bu hedeflerin benimsenmesi kuruma sadakat ile bağlanmayı ifade eder.⁵⁵

Örgütsel bağlılığın aslında insan psikolojisinin bir ürünü olduğu söylenebilir. Sosyal bir varlık olan insan elde ettiği birikimleri sosyal hayatta olduğu gibi örgüt içerisinde de paylaşır, diğer çalışanlarla iletişim halinde olur, bilgi alışverişi gerçekleşir ve böylece bu yoğun etkileşimden sonra örgütsel bağlılık gerçekleşmiş olur. Söz konusu bağlılık bireyin örgüt içerisindeki konumunu da gösterir, aynı zamanda onun motivasyonunu, başarı boyutunu, örgüte etkilerinin nasıl olabileceği hakkında da fikir verebilir.⁵⁶

Örgütsel bağlılık, çalışanın kuruma kabulü ve çalışmaya başlaması ile birlikte başlar. Çalışan, kurumun bir üyesi olarak hedeflerini, çalışma işleyişini özümsemeye başlar.⁵⁷ Her kurum çalışanın bağlılığının yüksek olmasını ve bunun sürekli bu seviyede kalmasını ister. Yapılan araştırmalar kurumuna yüksek derecede bağlı olan çalışanların, çalışmalarını daha fazla gayret, özveri göstererek yaptıklarını, kurumda çalışma sürelerinin daha uzun olduğunu ve kurum içerisinde iletişimlerinin yüksek seviyede olduğunu ortaya koymaktadır. Uzun süreli, kaliteli çalışanlara sahip olan kurumun böylece verimliliği de artmış olur.⁵⁸

Çalışanlar örgütsel bağlılık ile çeşitli ödüller elde edebilirler ayrıca bağlılık devamsızlık, uyumsuzluk gibi bazı olumsuz durumların ortaya çıkmasını da azaltır. Çalışanların bağlılıkları yüksek olduğunda işyeri ortamı içerisinde rekabet ortamının

⁵⁴ Levent Bayram, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, Ankara, 2005, Sayı: 59, s. 125.

⁵⁵ Aydan Yüceler, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Konya, 2009, Sayı: 22, s. 447.

⁵⁶ Gregory B. Northcraft, Margaret A. Neale, **Organizational Behavior, A Management Challenge**, The Dryden Press, Usa, 1990, s. 465.

⁵⁷ Gregory, Margaret, a. g. e., s. 464.

⁵⁸ Gregory, Margaret, a. g. e., s. 465.

oluşması, böylelikle de kalitenin artması sağlanmış olur. Çalışanların işyeri için faydalı çalışmaları, bağlılıklarının yüksek olmasına ve çalıştığı işyerinin hedeflerini tam olarak benimsemiş olmasına bağlıdır. İşveren açısından bakıldığında ekonomik krizler, teknolojiye uyum sağlama gibi nedenlerle çalışanlarda azaltmaya gitme ihtiyacı bağlılıkları yüksek ve faydalı çalışanların ayrılacağı sonucunu kaçınılmaz hale getireceğinden, çalışanların işverenlerin gözündeki değerlerini araştırmalarına sevk edebilir.⁵⁹

Örgütsel başarıya ulaşmanın en belirgin şartlarından biri de örgütsel bağlılık olmaktadır. Çünkü bağlılığı yüksek çalışanlar örgütün amaçlarını özümsemiş, kurumundan ayrılmayı düşünmeyen ve kendilerini geliştiren, yenilikçi bir yapıya sahip olduklarından örgütsel başarının gelme ihtimalini artırmaktadır. Bu çalışanlar örgütün sorunlarını kendi sorunu olarak görür, yaptıkları işe daha fazla motive olurlar ve örgütsel başarıda bireysel olarak sorumluluk bilinciyle hareket ederler. Bu şekilde kurum ile kendilerini tamamen özdeşleştirmiş olduklarından işten ayrılma ihtimalleri diğerlerine göre düşüktür.⁶⁰

Örgütsel bağlılığın yüksek olmasının hem çalışan hem de örgüt açısından bakıldığında karşılıklı fayda sağladığı görülmektedir. Çalışan açısından bakıldığında bireyin parasal teşvik, ikramiye gibi dışsal ödüller ve işyeri içerisinde diğer çalışanlarla iyi iletişim, huzurlu bir çalışma ortamı gibi içsel ödüller söz konusudur. Örgüt açısından bakıldığında ise çalışan devamsızlığının azalması, çalışma ortamı içerisinde işyerinin ortamını bozucu davranışların azalması, işten ayrılmaların yani çalışan devir hızının azalması gibi sonuçları olacaktır. Aynı zamanda yüksek bağlılığa sahip çalışanların birbirleri ile iyi iletişimi müşteri tarafına da olumlu olarak yansıyacak, bu memnuniyet toplam kaliteyi de beraberinde getirecektir.⁶¹

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık gerek çalışan gerekse de işveren açısından çalışma sürecinin sağlıklı yürütülebilmesi için çok önem arz eder. Çalıştığı işyerine karşı yüksek bağlılığa sahip olan bir çalışan, işyerindeki kendi çalışma temposunu, artırarak kurumun kalitesine katkı sağlamış olur. Bu nedenle kurumun çalışanlarının örgütsel bağlılığını artıracak etkenleri bilmesi ve bağlılığı yükseltici şekilde tedbirleri alması gerekmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılığını artıran etkenlerin ne olduğu bilinmez

⁵⁹ Oya Aytemiz Seymen, **Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Üzerine Bir Araştırma**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 146.

⁶⁰ Ali Balcı, **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**, Pegem Yayınları, Ankara, 2003, s. 28.

⁶¹ Bayram, a. g. e., s. 128.

ise gereken tedbirler alınamaz ve çalışanların kurum için daha faydalı çalıştırılabilmeleri fırsatı da ortadan kalkmış olur.⁶²

2.2.1. Kişisel Faktörler

Bireysel etkenlerin kurumdaki bağlılığa etkisi konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bireysel etkenler de insandan insana farklılık göstermekte, her insanda farklı şekilde bir etkiye sahip olmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılığa etkisi de farklı olmaktadır. Ayrıca söz konusu etkenler insanın çalıştığı kurumu sevmesinde ve işten ayrılma davranışlarının azalmasında etkili olmaktadır.⁶³ Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörleri yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum ve kıdem başlıkları altında inceleyebiliriz.

2.2.1.1. Yaş

Yaş bireyin bakış açısını, düşüncelerini isteklerini, ihtiyaçlarını değiştirmektedir. Aynı iş kolunda uzun süredir çalışan ile yeni başlayan genç çalışan arasında da farklılıklar vardır. Çalışma hayatına yeni başlayan çalışan yeni ve farklı bir ortam ile karşılaştığı için uyum sorunu yaşayacak ve doğal olarak kendi yapısına uyan bir iş kolunu tercih etme isteği olacaktır.⁶⁴ Uzun süredir çalışan ise çalışma ortamına uyum sağlamış olduğundan ve çalıştığı kurumun kültürüne alıştığından çalıştığı işten çıkma isteği yerine çalıştığı iş kolunda daha çok çalışarak başarılı olma ve kendini kanıtlayarak yükselme isteği ve amacı içinde olacaktır.⁶⁵ Yaşlı çalışanların işlerini bırakmama nedenleri arasında başka iş bulma ihtimalinin yaş ilerledikçe azalması ya da bulunsa dahi o işin bırakılan iş kadar ücret, terfi gibi cazip imkanlarının olmaması da söylenebilir.⁶⁶

Yaş ile örgüte bağlılık arasında doğru orantı vardır. Yaş arttıkça çalışanın işyerindeki terfi alma ihtimali, tazminatı artacak bu da çalışanı başka işte çalışma düşüncesinden uzaklaştıracaktır. Ayrıca yaptıkları çalışmalarda uzun süredir o işi yapmalarının bir etkisi olarak kendilerinden emin bir çalışma gösterirler. Bunun sonucunda iş tatminleri ve kuruma bağlılıkları da artar. Genç çalışanın ise terfi ihtimali ya da ücreti uzun süredir çalışan kadar yüksek olmadığı için iş tatmini ve kuruma bağlılığı az olacaktır.⁶⁷

⁶² Münevver Ö. Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s.99.

⁶³ Mehmet İnce, Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya, 2005, s. 59

⁶⁴ Özlem Çakır, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2001, s.123.

⁶⁵ Çakır, a. g. e., s. 100

⁶⁶ Mahmut Demir, **Örgütsel Destek Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma**, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Sayı:1, Bursa, 2012, s.2.

⁶⁷ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s. 56.

2.2.1.2. Cinsiyet

Kadın ve erkeğin genel anlamda bakış açılarının, düşünce tarzlarının davranış biçimlerinin birbirinden farklı olması, çalışma hayatında da olaylara bakışlarının, değerlendirmelerinin, işi ele alış ve yapılış şekillerinin farklı olmasına sebep olmuştur. Sosyal açıdan kadın ve erkeğin sorumluluklarının farklı olması onların iş hayatına da yansımış, iş hayatında cinsiyete göre değişen farklı uygulamaları beraberinde getirmiştir.⁶⁸ Yapılan araştırmalarda, cinsiyetin örgütsel bağlılığa doğrudan doğruya etkisinin net olmadığı görülmektedir. Cinsiyet bir kısım araştırmalara göre bağlılığı hiç etkilememiştir. Yani çalışanların erkek ya da kadın olması onların çalıştıkları işyerine bağlılığında diğer etkenlere göre herhangi bir katkı sağlamamıştır. Ancak bazı işyeri ortamlarında kadınların bağlılıkları yüksek çıkarken, bazı çalışma ortamlarında da erkek çalışanların kuruma bağlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bazı araştırmalarda dikkat çeken husus, kadınların bağlılıklarının yüksek olduğu çalışma ortamlarında olumsuz durumlar geliştiğinde kadın çalışanların erkek çalışanlara göre iyi sonuçlanmayan işlerde bile daha sabırlı, dirençli olmaları ve pes etmeyen özelliklerinin etkili olduğu belirtilmiştir.⁶⁹ Erkek çalışanların bağlılıklarının yüksek olduğu çalışma ortamlarında ise, dikkat çeken husus kadın çalışanların sorumluluk itibarıyla ev işleri ya da diğer bazı meşguliyetlerinin olmasının işyerinde erkeklere göre daha fazla devamsızlık yapmalarına ve bu da bağlılığın azalmasına neden olduğu belirtilmiştir.⁷⁰

2.2.1.3. Eğitim

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör eğitim durumu olmaktadır. Eğitim durumu arttıkça bireyin işe verdiği değer ve işten beklentileri artmaktadır. Beyinsel değişim ve gelişim kişinin işten beklentilerini değiştirmektedir. Daha önce düşük seviyedeki teşvikler bile iş tatmini için yeterli olmaktayken eğitim düzeyinin artması, iş tatmini düzeyini de artırmaktadır. İş tatmini düzeyinin artması örgütsel bağlılık düzeyinin değişmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Çalışma hayatına hemen girmek yerine, çalışma hayatından elde edilecek kazançtan belli bir süre yoksun kalarak, eğitim sürecini kısa tutmayı yeterli seviyeye gelinceye kadar devam ettirmek, bireyi daha donanımlı ve diğer çalışanlardan bilgi seviyesi bakımından üstün olarak iş hayatına hazırlamış olacaktır. Belli bir maddi zorlukla yüksek eğitim seviyesine sahip olan çalışanın, yapacağı işten ücret ve çalışma şartları açısından beklentisi de artacaktır. Bu konuma gelmiş bireyler açısından çalışma hayatı sadece yüksek ücret ya da şartların iyi olması anlamına gelmez. Aynı zamanda diğer

⁶⁸ Çakır, a. g. e., s. 106.

⁶⁹ İnce, Gül, a. g. e., s. 63.

⁷⁰ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1996, s. 268.

çalışanlardan farklı olarak toplum içerisindeki sosyal ilişkilerde ve farklı statülerdeki sosyal ortamlarda bulunma, iletişime girme ve buna bağlı olarak kendi konumlarının da yüksek olması anlamına gelmektedir.⁷¹

Sonuç olarak eğitim ile bağlılık arasında ters orantı olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır. Bunun nedeni çalışanın eğitim seviyesi arttığında farklı işlerde çalışma olanakları ortaya çıkmaktadır. Yüksek eğitim ve bilgi seviyesine sahip olan, donanım olarak farklı iş alanlarında çalışabilecek potansiyeli olan bireyin, farklı iş seçme imkanı olacaktır. Bireyin çalıştığı işten çıkarıldığında işsiz kalmayacağı ve başka iş kollarında çalışma hayatına devam edeceği ihtimali yüksek olduğunda, bulunduğu kuruma muhtaç olmayacağı için bağlılığı az olacaktır.⁷²

2.2.1.4. Medeni Durum

Bir işyerinde çalışanların bekar veya evli olmaları çalışanların o işyerine bağlılıklarına etki edebilir. Evli ya da bekar olma, kişinin birbirinden tamamen farklı sorumluluklarının olmasını sağlar. Evli çalışanların bakmakla yükümlü oldukları kişilerin olması, onların işyerinden çalışmalarının sonucunda aldıkları ücreti hayati derecede önemli hale getirmiştir. Bu nedenle evli çalışanların çalıştıkları işe devam etme konusunda aksaklık gösterme durumu diğerlerine göre azalır. Ayrıca çalıştıkları işten tamamen ayrılma ihtimalleri de, işten ayrıldıkları zaman yeni bir iş buluncaya kadar geçecek bir sürecin olması ve bu süreç içerisinde sorumluluklarının aksamaması gerektiği hususundan dolayı az olmaktadır. Bekar çalışanlarda ise evli olanlar kadar bir sorumluluk olmaması, belli bir süre işsiz kalma durumunda hayatlarının işleyişinde evli olanlar kadar yıkıcı ve telafisi zor sonuçların olmamasından dolayı farklı iş seçenekleri olduğunda iş değiştirme davranışına girebilirler. Bu da çalıştıkları işteki bağlılıklarını azaltmaktadır.⁷³

2.2.1.5. Kıdem

Çalışma süresi yani kıdem ile bağlılık arasında genel olarak doğru orantı olduğu söylenebilir. Çalışma süresi arttığı oranda bireyin o işyerindeki tecrübe, bilgi birikimi artar. Tecrübe ise yapılan işlerde daha az hata yapmayı sağlar. Bu da başarıyı beraberinde getireceğinden, başarılı olan personelin kurum içindeki yükselme ihtimali ve çalışmasının karşılığındaki ücreti artar. Kişi bu kazanımlarını kaybetmek istemeyeceğinden çalıştığı kuruma bağlılığı yüksek olur. Ancak bazı durumlarda

⁷¹ Çakır, a. g. e., s. 111.

⁷² Azmi Yalçın, Fatma N. İplik, Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Adana, 2005, Sayı: 1, s. 400.

⁷³ Akyay Uygur, **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**, Barış Platin Kitabevi, Ankara, 2009, s. 25

çalışılan süre artmasına rağmen bağlılık artmaması sonucu ile karşılaşılabilmektedir. Bunun nedenlerine bakıldığında, çalışanın işyerindeki kıdemi yüksek olmasına karşılık, terfi imkanı bulamamış ise ya da ücretinden memnun değilse kurumuna bağlılığı da az olacaktır.⁷⁴

Uzun yıllar aynı işyerinde çalışanlar, elde ettikleri bilgi birikimi ve tecrübeyi o kurumda uzun yıllar çalışmalarına borçlu oldukları için kurumlarına karşı, çalışanlarda bir minnet duygusu oluşur. Ayrıca bu elde edilen tecrübe ve bilgi birikiminin başka bir kuruma devredilmesi hemen olamayacağından uzun süre aynı iş yerinde çalışan ve söz konusu birikimleri elde eden çalışanlarda bağlılık son derece yüksek olmaktadır. Ancak işe yeni giren tecrübesiz çalışanlarda böyle bir birikim ve minnet duygusu olmayacağı için işe yeni başladıkları kurumlarına bağlılıkları azdır.⁷⁵

2.2.2. Örgütsel Faktörler

Bireyin çalıştığı işyerine bağlılığı, kişisel özelliklerinden etkilendiği için bu özelliklerine göre bağlılık derecesi değişmektedir. Çalıştığı kuruma bağlılığı, kişisel özellikleri itibariyle elverişli olsa da kurumdan kaynaklanan problemler olduğunda bu bağlılık olumsuz yönde etkilenecektir. Bu nedenle örgütsel bağlılığa kişisel faktörler kadar örgütsel faktörlerin etkisi de yadsınamaz. Bir işyerindeki çalışma koşulları çalışma için ne kadar elverişli olursa, o oranda da çalışan tatmini ve bağlılığa etkisi olur.⁷⁶ Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörleri örgüt büyüklüğü ve yapısı, örgüt kültürü, işin niteliği, yönetim tarzı, ücret, ödül, rol çatışması ve rol belirsizliği, adalet, takım çalışması başlıkları altında inceleyebiliriz.

2.2.2.1. Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı

Örgütler belli çalışan sayısına göre işlerin görüldüğü yerlerdir. İşler arttıkça çalışan sayısı yeterli olmadığı için artacak, yani örgüt büyüme yoluna girmiş olacaktır. Büyüme daha fazla iş yapılması anlamına geldiği gibi aynı zamanda sayıları artan çalışanların kontrolünün ve yönetilmesinin de zorlaşması anlamına gelmektedir. Bu nedenle artan çalışanların çalışma ortamındaki kontrollerinin düzgün ve aksamadan yapılması, çalışma işleyişinin daha sağlıklı yürümesi için önemlidir. Aynı zamanda sayıları artan çalışanların yönetilmesi de çalışma ortamının huzuru ve kalitesi adına önem arz etmektedir. Hiyerarşik yapının iyi tespit edilmesi ve çalışanların işyerinde buldukları konuma uygun yetki kullanmaları, örgütün çalışma ortamının sağlıklı ve düzgün işlenmesini sağlayacaktır. Ayrıca her çalışma seviyesinde uyulacak birtakım

⁷⁴ Balay, a. g. e., s. 55.

⁷⁵ Uygur, a. g. e., s. 23.

⁷⁶ Asım Saldamlı, **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009, s.36.

kurallar vardır. Çalışmalar bu kurallara uyularak yapıldığı takdirde kalite ve başarı beraberinde gelecektir.⁷⁷

2.2.2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir işletme içindeki çalışanların hareketlerini, tavırlarını, eylemlerini şekillendiren kurallar bütünüdür. Kültür, bireylere uyması gereken kuralları gösterir, örgüt içinde çalışanlara yapmaları gereken hareket tarzlarının ne olduğu hakkında ortak bir duygu kazandırır.⁷⁸

Her örgütün belli bir yapısı, kimliği, değeri vardır. Onu diğerlerinden ayıran bu farklılıklar, örgütün kültürünü oluşturmaktadır. Örgüt çalışanları bu kültürü tanıdığına, yani kendi kurumunu diğerlerinden ayıran özellikleri ve yapıyı öğrendiğinde o çalışmada örgüt kültürü oluşur ve kurumuna olan bağlılığı artar. Dolayısıyla örgüt kültürü ile bağlılık arasında doğru orantı vardır. Bir örgüt içerisindeki çalışanların örgüt kültürünün yüksek olması, o kurumdaki bütün unsurların birbirine kenetlenmesi ve birliğin sağlanması açısından önemli olmaktadır.⁷⁹

Bir işletmede örgüt kültürü tam olarak yerleşmiş ise çalışanlar arasında örgüt ile ilgili bir anlayış oluşmuş demektir. Yani kurum tarafından çalışanlara direkt olarak belirtilmese de, hangi davranışın uygun bulunup, hangi davranışın uygun bulunmadığı bilgisi çalışanlar arasında bilinir. Çalışanlar kendi aralarında oluşan iletişim ile bu bilgileri edinmiş olurlar. Bir kurumun sahip olduğu kültürü, çalışanları tarafından aynı şekilde değiştirilmeden kabul edilir. Bunlar yazılı kurallar olmayıp, çalışanlar arasında oluşan ortak değer yargılarıdır.⁸⁰

2.2.2.3. İşin Niteliği

İşin niteliği ile örgütsel bağlılık arasında bir etkileşim söz konusudur. Kurumuna faydalı olduğunu hissederek çalışma ortamı sağlayan ve kurum içerisinde yapılan görev paylaşımlarında, çalışanlarına önemli görevler veren işletmelerde örgütsel bağlılık yüksek olabilmektedir. Yapılan işler bakımından kurum içerisindeki hiyerarşik sistemde üst kademelerde çalışanlar, diğerlerine göre daha zor görevler yapabilirler. Bu nedenle üst kademelerde görev yapanların bağlılıklarının daha fazla olduğu söylenebilir.⁸¹

⁷⁷ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1995, s. 131.

⁷⁸ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998, s. 347.

⁷⁹ Enver Özkalp, Abdulkadir Varoğlu, Demet Varoğlu, Ayşe Ç. Kirel, Pınar Acar, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2013, s. 101.

⁸⁰ Özkalp, Varoğlu, Kirel, Acar, a. g. e., s. 97.

⁸¹ Çetin, a. g. e., s. 105.

İşin niteliği, işgörenlerin yeteneklerine, özelliklerine, kapasitelerine uygun olmalıdır. Çalışanlar işi yaparken her ne kadar gayretli ve görev bilinci ile o işi yapsalar dahi eğer işin niteliği, o işi yapmaları için verilen çalışanların kapasitelerine uygun değilse, verim ve bunun sunucunda gelmesi gereken başarı tam olarak sağlanamaz. Yeterli verim alınamadığı zaman da çalışanların tam olarak başarı sağlayamadıkları işten tatminsizliği ortaya çıkar. Bu da çalışanların kurumlarına olan bağlılığın azalması sonucunu beraberinde getirecektir.⁸²

Çalışanların uzun süre belli bir işi yapması ve bunun sıradan hale gelmesinden kaynaklanan işten sıkılma ve verimsizlik olabilir. Bu nedenle bağlılık da zayıflar. Böyle bir durumda çalışanlarda iş değişikliği yaptırılarak aynı işi yapmaktan kaynaklanan sıradanlaşan ve sıkıcı hale gelmenin önüne geçilebilir. Çalışanlara iş değişikliği imkanı vererek farklı tecrübeler elde etmeleri ve kendilerini geliştirme fırsatı verilmiş olur. Böylece ortaya çıkacak olan iş tatmininin sonucunda kurumlarına bağlılıkları da artar.⁸³

2.2.2.4. Yönetim Tarzı

Yönetim tarzı, çalışanların çalışma şekillerine ve dolayısıyla da örgütsel bağlılığa etki eder. Çalışanların yönetime, karar alma sürecine dahil olabildiği, değişik yorumlara elverişli, katı olmayan yönetim tarzı çalışanların kurumlarına olan bağlılığı artırmaktadır. Böyle bir yönetim anlayışı çalışanların fikirlerine değer veren, özgürlükçü bir yapıya sahip olduğu için, çalışanların işlerindeki tatmini artırmaktadır. Ancak yönetme şeklinin çoğulcu olmayıp, üyelerine söz hakkı tanımayacak şekilde, bir yerden karar verilen katı örgütsel yapılarda ise bağlılık azalmaktadır. Çünkü üyelerinin herhangi bir şekilde alınan kararlara dahil edilmemeleri, onların kurumlarını sahiplenmelerini önlemektedir.⁸⁴

Kurumun faaliyetini devam ettirebilmesi, yani güçlü rekabet ortamında ayakta kalabilmesi, çalışanların bağlılığının yüksek olması ile olur. Bunun gerçekleşmesi için kurumun da kaynaklarının bir kısmını örgütsel bağlılığı artırıcı tedbirlere ayırması gerekmektedir. Kurum içerisindeki yönetim kademesinde özellikle üst hiyerarşide yer

⁸² Alptekin Sökmen, Ankara'da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000, s. 60. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

⁸³ Tamer Gündoğan, İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Bir İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulama, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010, s. 96. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

⁸⁴ Saldamlı, a. g. e., s. 37.

alan yönetimin kurumun anlayışına, geleneklerine, kültürüne gereken önemi vermesi halinde yenilik anlayışı gelişir, çalışanların verimlilikle beraber bağlılığı da artar.⁸⁵

Yönetimin kontrol mekanizmasını işleterek, yol gösterici bir şekilde yaklaşımı bağlılığı azaltmaz. Tam tersine katı olmamak şartıyla güven duygusu ile çalışanlarına yaklaşımı bağlılığı artırır. Kurum içindeki sosyal ortamı ilerletmek ve ortak hedefler doğrultusunda kurumun gelecekte olması istenilen noktayı çalışanlara yeterli ve tatmin edici şekilde anlatabilmek örgütsel bağlılığa katkı sağlayacaktır.⁸⁶ Aksi takdirde kontrol mekanizmasını sert bir şekilde uygulayarak, karar almada özgürlükçü değil de tek elden, merkezi bir sistem geliştirmek bağlılığa zarar verecektir. Çalışanların görüşlerini, isteklerini dikkate alarak sarsıcı olmadan yumuşak bir kontrol şekli geliştirmek gerekir. Bu da yönetim anlayışı ile alakalıdır. Yönetim yapısı, örgüt kültürünü doğrudan doğruya etkiler. Çünkü örgüt kültürünü belirleyen yazılı olmayan ilkeleri, hedefleri ortaya çıkaran yönetim yapısı olmaktadır. Dolayısıyla kurum kültürünü ilerletmek, aslında bu yazılı olmayan kuralları doğru şekilde uygulayarak olabilir. Buradan da anlaşıldığı gibi kurumun değişkenlerini esas olarak etkileyici unsur, yönetim ve yönetimin uygulama şekilleri olmaktadır. Yönetimin yumuşak ve uyum sağlama kapasitesi, çalışanlar açısından teşvik edici ortama ulaşma ihtimalini ortaya koymaktadır.⁸⁷

2.2.2.5. Ücret

Yapılan çalışmanın karşılığında çalışana verilen ücret, az yada yeterli olmasına göre, onların kurumlarına bağlılığını olumlu veya olumsuz yönde etkiler. Ücretin oranı yani az yada yeterli olması çalışanın, yaşam kalitesini, yaşam standartlarını, hayatta yapabileceği ve yapamayacağı şeyleri belirlemesi açısından çok önemlidir. Bireyin toplum içerisindeki yerini belirlediği gibi, ayrıca az olması durumunda istediği faaliyetleri yapamaması sonucunu doğuracağı için kısıtlayıcı, engelleyici bir özelliği de vardır. Yeterli olması halinde ise birey, istediği faaliyetleri yapabilme özgürlüğüne kavuşur ve bu işyerindeki performansına yansır. Ücretin yeterli olması yapılan işin cazip hale gelmesini sağlar. İşyerindeki performansın yükselmesi sonucunda da iş tatmini ve kuruma bağlılık artmış olur.⁸⁸

Yeterli ücreti alamayan çalışanlar, yaptıkları işte geçici oldukları psikolojisine girdikleri için işlerini sahiplenme duygusu yoktur. Daha fazla kazanabileceği işlere

⁸⁵ Rachid Zeffane, Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees, Sage Publications, Journal: Human Relations, Sayı:8, California, 1994, s. 980.

⁸⁶ Zeffane, a. g. e., s. 1000.

⁸⁷ Zeffane, a. g. e., s. 1006.

⁸⁸ Balay, a. g. e., s. 68.

geçme eğilimi içerisine girebilirler. Çalışanını ücret konusunda tatmin edemeyen işyerlerinde işe girip çıkmalar çok olduğundan, personel hareketliliği bu tip işyerlerinde fazla olmaktadır. Bu da tecrübeli eleman bulundurma imkanını kısıtlamaktadır.⁸⁹

2.2.2.6. Ödül

Ödül, çalışma ortamında kuruma bağlılığı pozitif olarak etkileyen motive edici, teşvik edici bir unsurdur. Sadece ücret değil, ücret dışında çalışanı motive edecek, çalışmaya teşvik edecek, başarı kazandığında bu başarının devamının olması yönünde onu isteklendirecek terfi, kademe ilerlemesi gibi başka ödüllerde söz konusudur.⁹⁰

Verilecek olan ödüllerin derecesi de önemlidir. Çalışana başarılı bir işin sonunda verilecek ödül, onun yeterli bulunduğu düzeyde olmalıdır. Aksi durumda ödülün hiçbir motive ediciliği olmaz, çalışmayı teşvik etmek yerine çalışmamayı teşvik eder hale gelir. Birey rutin işlerinin karşılığında düzenli olarak aldığı maaşı ödül olarak algılamaz. Bu nedenle, ekstra çalışma karşılığında ekstra ödüller olmalı ve aynı zamanda birey tarafından yeterli, tatmin edici düzeyde olduğu algılanabilmelidir. Çalışanlara başarının karşılığında tatmin edici ödüller verilmesi, kurumda başarıyı sürekli hale getirme ve çalışanlar arasında performansı, bağlılığı artırması adına önemlidir. Çalışan, kurum tarafından dağıtılan bu ödüllerde adil davranıldığını hissettiğinde bu bağlılık daha da artar.⁹¹

Çalışanların ödülü elde etmesi, fazla çaba sarf etmeden kolay bir şekilde olursa bu ödüller de başarıyı teşvik edici olmaz. Çünkü kolay elde edilen, fazla çalışma gerektirmeyen ödüller çalışanlar arasında, kurum tarafından herkese veriliyor algısına neden olabilir. Böyle olunca da ödülün motive ediciliği kalmaz. Diğer yandan en alt kademede çalışan bir birey bile, eğer gerekli çalışmayı, sonucu ve istenilen başarıyı elde ettiğinde, yüksek kademedeki çalışanların elde ettiği kadar büyük ödüllere kavuşacağını bilir, böyle bir fırsatın kendinde de olduğunu ve elde etmesinin kendisine bağlı olduğunu hissederse, çalıştığı kuruma bağlılık daha yüksek olacaktır.⁹²

Aynı ödül bireyden bireye farklı etkiye sahip olabilir. Örneğin bir çalışan için tatmin edici olan bir ödül, başka çalışan için tatminsizlik olarak ortaya çıkabilir. Bu

⁸⁹ Eren, a. g. e., s. 271.

⁹⁰ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 250.

⁹¹ Hasan Gül, Ercan Oktay, Hakan Gökçe, İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Celalabat, 2008, Sayı: 15, s.25.

⁹² Vedat Erol, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998, s. 73. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

durumda iş verimini artırma amacıyla işveren tarafından verilen ödül, tersine iş veriminin ve tatminin düşmesine neden olabilir. Bu nedenle işveren, ödül dağıtımında çalışanlarını iyi tanımalı ve buna göre çalışanına uygun ödül verebilmelidir. Bu şekilde kişisel farklılıklara göre, ödülün tatmin ediciliği değişirken bütün çalışanlar için değişmeyen, aynı etki derecesine sahip bir ödül vardır. Çalışanları, önemli olduklarını hissettirebilme, takdir edilme duygusu, bütün çalışanlarda ortak olarak genelde yüksek motivasyonu sağlayabilir. Alanında uzmanlaşmış, beceri sahibi, tecrübe kazanmış çalışanları işletmelerin, ellerinde tutabilmesi hususu, çalışanlar tarafından işin hızlı ve hatasız bir şekilde yapılabilmesi, hedeflerin zamanında gerçekleştirilebilmesi, işyerindeki uyum ve düzen açısından oldukça önemlidir. Yetişmiş işgücünü, işletmede kalıcı hale getirebilmek için, ücret dışında da ödüllere ihtiyaç olduğu bir gerçektir. Ücret tek başına çalışanların kurumlarında memnuniyeti için yetmemektedir. Çalışanlar bir işi yaptıklarında başarılı bir sonuç elde ettikleri zaman bu başarılarının amirleri tarafından görülerek takdir edilmeyi isterler. Bunu başarabilen ve çalışanlarını başarılı oldukları zaman, başarılarının değerli olduğunu hissettirebilen işverenler, alanında uzmanlaşmış çalışanlarının iş değiştirme ihtimallerini azaltmış olurlar.⁹³

Ödüllendirmenin örgütsel bağlılığı kuvvetlendirmesi için ödülde olması gereken özellikleri özetleyecek olursak;

Çalışanların tamamına eşit bir şekilde uygulanması,

Başarı elde ettikten sonra ödülü alacak çalışana motive edici olması,

Çalışan grubunu birleştirici olması,

Kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışanların katılımlarını artırıcı olması,

Kurumun her başarısından, çalışanlara da hisse verilmesini sağlaması.
şeklinde ifade edilebilir.

Ödüllendirmenin etkili olması için sadece bir bireyi değil, grubu veya örgüt çalışanlarının tamamını içine alması gerekmektedir. 1970'li yıllarda ödüllendirmede birey temel alınırken, 1980 yılından itibaren grubu temel alan ödüllendirme yöntemleri uygulanmıştır. Birey merkezli ödüllendirme yapıldığında çalışanlar arasında iletişim, dayanışma azalır. Bireylerin birbirleri arasındaki uyumun ve iletişimin artmasını sağlayacak olan, ödüllendirmenin birey merkezli değil de çalışanların tamamını etkileyecek şekilde grup merkezli olarak yapılması olacaktır. Grup merkezli

⁹³ Barutçugil, a. g. e., s. 473.

dayanışma da çalışanların, işi yapma ile ilgili birlikte hareket etme, işbirliği, yardımlaşma duyguları gelişir, dayanışma üst seviyeye çıkar. Böylece iş verimliliği de istenilen seviyeye gelebilir.⁹⁴

2.2.2.7. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Çalışma ortamında her çalışanın belirli görevleri, yapması gereken belli işleri vardır. Her çalışana özgü bu belirli işleri yaparken, farklı iş beklentileri oluştuğunda rol çatışması ortaya çıkmış olur. Çalışan, örgütün kendisine yüklemiş olduğu görevi ile, kendisinden beklenen yeni görevleri yapmak arasında belirsizlik yaşayabilir. Bu da rol çatışmasına neden olur.⁹⁵

Çalışan, bir iş ortamında kendi yapması gereken iş ile ilgili olarak kendisinden beklenen görevi tam olarak anlayamamışsa, rol belirsizliği ortaya çıkar. Bu ortaya çıkan rol belirsizliği aynı zamanda çalışanın, çalıştığı kuruma duyacağı bağlılığın oluşmasını engeller. Eğer bu bağlılık oluşmuşsa, onu da azaltıcı bir etkiye sahiptir. Birey, işi ile ilgili sorumlulukları konusunda yeterli şekilde bilgilendirilmesi gerekir. Görev tanımı yapmak ve her çalışanın kendi görevi ile ilgili neleri yapması gerektiğini tam olarak belirlemek rol belirsizliğinin önüne geçebilir.⁹⁶

Çalışanın yapacağı işi ile ilgili olarak kurum tarafından belirlenmesi gereken amaçların net ve anlaşılır olmaması, rol belirsizliğini daha da artırır. Çalışanın yapacağı iş konusunda, ulaşacağı ölçütleri bilmesi ve bu doğrultuda çalışmalarını yürütmesi, işin verimi açısından faydalı olacaktır. Çalışma ortamlarında ortaya çıkan rol çatışmalarının sebebi çalışan kaynaklı olmaktadır. Çalışan hangi işi yapacağı konusunda kararsızlığa düşmekte ve rol çatışması ortaya çıkmaktadır. İşyerinde çalışanların karşılaştıkları rol belirsizliği ise kurum kaynaklı olmaktadır. Kurum çalışana yapacağı iş ile ilgili yeterince bilgilendirme yapmamışsa, çalışan işi ne şekilde ve ölçüde yapacağını anlayamaz. Kurum çalışana iş konusundaki hedefleri ve standartları göstermediğinde rol belirsizliği ortaya çıkmış olur. Sonuç olarak kurumdan kaynaklı rol belirsizliği ile çalışan kaynaklı rol çatışması, her ikisi de ortak olarak kurum için olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.⁹⁷

2.2.2.8. Adalet

Örgütte karar alma konumunda olan yönetim kademesi belli kararlar alır. Bu kararlar olumlu veya olumsuz olarak çalışanları etkiler. Bu nedenle çalışanların kendi

⁹⁴ İsmail Bakan, **Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2011, s. 142.

⁹⁵ Daniel Katz, Robert L. Kahn, (Çeviren; Halil Can, Yavuz Bayar), **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Todaie Yayınları, Ankara, 1977, s. 202.

⁹⁶ Balay, a. g. e., s. 61.

⁹⁷ İnce, Gül, a. g. e., s. 85.

anlayabildikleri şekliyle, bir değerlendirme süzgecinden geçerek kararlar hakkında bir sonuca varılması, çalışanlar açısından örgütsel adaleti ortaya çıkarmış olur.⁹⁸ Önemli olan çalışanların, örgüt içinde alınan bu kararlar ile sağlanan örgütsel adaletin, bütün çalışanlar açısından ayrımcılık gözetmeksizin, eşit bir şekilde uygulandığını hissetmesidir. Örgütsel adaletin tam olarak eşit uygulandığına ikna olan çalışanlar, kendilerine çalıştıkları kurumlarının önem verdiğini anlayacak, bu da kurumları için daha özverili çalışmalarını, fedakarlık yapmalarını sağlayacaktır.

Örgütsel adaleti sağlama açısından çalışanların, alınan kararlara katılma imkanı bulmaları önemlidir. Çünkü kararlara katılma fırsatı çalışanın, çalıştığı kurum için yararlı olduğu hissini artırır ve iş verimini yükseltir. Ayrıca önyargılı olmadan ve şikayetler dikkate alınarak kararlar alınması, adaletin gelişmesine katkı sağlar. Öneri ve şikayetlerin tarafsız şekilde değerlendirilmesi, kararların doğruluğunu artıracığı gibi kurum içerisindeki güven ortamını da sağlayacaktır.⁹⁹

Çalışanlar, yöneticilerinden samimi, dürüst olma beklentilerine sahiptirler. Çünkü yöneticilerin dürüst olduklarını hissetmeleri, adaletin uygulanacağı umutlarını güçlendirmesi açısından önemlidir. Ayrıca çalışanlar kurum içindeki işleyişi izleyerek adaletin sağlanıp sağlanmadığı hususunu da takip ederler. Kaynakların eşit dağıtılması, çalışanlarda ücret faktörü açısından tatmini sağladığı gibi, örgütsel adaletin sağlanmasından dolayı örgütsel bağlılığın artması sonucunu ortaya çıkaracaktır.¹⁰⁰

2.2.2.9. Takım Çalışması

Çalışanlar belli bir amaca ulaşmak için çalışmalarını yürütürler. Bu amaca ulaşmak için, kurumda diğer çalışanlara muhtaç olduklarını hissederek, birlikte hareket etme eğilimine girdiklerinde takım çalışması ortaya çıkmış olur.¹⁰¹

Takım çalışmasında özellikle dikkat çeken üç husus söz konusudur. Bunlardan birincisi, bir işin takım ile yapılabilmesi için, iki veya daha fazla kişinin olması yani çoğul bir çalışan topluluğunun işi yapıyor olması gerekir. Tek kişi ile yapılan bir işten takım çalışması olarak bahsetmek mümkün değildir. İkincisi, takım içindeki kişilerin aralarındaki bağımlılıktır. Birbirlerine bağımlı olmayan çalışan grubunun birlikte hareket etmesi, takım çalışması yapması zor olur. Birbirlerine bağımlı olduklarında ise, bir işi bireysel yapmak yerine takım çalışması tercih edilecektir. Üçüncüsü, takımı meydana getiren çalışanlar ortak bir amaca göre

⁹⁸ İnce, Gül, a. g. e., s. 77.

⁹⁹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2017, s. 553.

¹⁰⁰ Uygur, a. g. e., s. 30.

¹⁰¹ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2016, s. 83.

hareket etmeleri önemlidir. Ortak amacı gerçekleştirmek üzere çalışmalarını yürüttüklerinde takım bilinci kazanılmış olur. Takım birden fazla çalışanın bir araya gelmesi ile oluştuğundan, bu çalışanların her birinin farklı yetenekleri, bilgi birikimleri de takım çalışması ile birlikte birleşmiş ve takıma katkı sunmuş olur. Ayrıca takım çalışması ile kurum içerisindeki hiyerarşik yapıdan kaynaklanan gereksiz engellemeler de aşılmış ve daha etkili ve verimli, hızlı netice alıcı bir iş temposu yakalanmış olur.¹⁰²

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığı, yani bireyin çalıştığı kurumuna olan bağlılığını etkileyen farklı etkenler vardır. Bunları performans, devamsızlık ve iş gücü devir hızı başlıkları altında inceleyebiliriz.

2.3.1. Performans

Örgüt içinde çalışanlar buldukları konumlarına bağlı olarak yapmakla yükümlü oldukları görevleri yerine getirmek suretiyle çalıştıkları kurumlara fayda sağlamış olurlar. Söz konusu bu yapmakla yükümlü oldukları görevler onların işyerindeki işleri olmaktadır. İşlerin yapılma dereceleri ise, çalışanın işi yapmadaki performansını belirlemektedir. İşin yapılma derecesi beklenen düzeyde bir yeterliliğe sahip olduğunda normal performans, beklenenin üstünde bir başarı ile yapılması ise üstün performansı ortaya çıkarmaktadır.¹⁰³

Performansın normal veya yüksek düzeyde olduğunu anlamak için ölçülmesi ise, performansın değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Yani çalışanın işyerindeki çalışma temposu, uyumu, işi yapmadaki becerisi ve kurumuna olan katkısını değerlendirmektir.¹⁰⁴

Çalışanların kurumlarına bağlılıkları ile performansları arasında doğru orantı söz konusu olup, bunu olumlu yönde etkileyen iki faktör vardır. Birincisi kaynakları tasarruflu, ekonomik kullanarak sonuca ulaşmak, ikincisi ise çalışanın işyerindeki çalışma ortamının elverişli ve yeterli olması durumudur. Bu iki unsur yeterli düzeyde olduğunda bağlılık ile performans doğru orantılı bir şekilde birbirini etkileyecek ve örgütsel bağlılığın artması performansı da yükseltmiş olacaktır.¹⁰⁵

¹⁰² Barutçugil, a. g. e., s. 278.

¹⁰³ Budak, a. g. e., s. 25.

¹⁰⁴ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 179.

¹⁰⁵ Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, **Organization and Management A System and Contingency Approach**, McGraw Hill Company, Singapore, 1985, s.665.

2.3.2. Devamsızlık

Devamsızlık çalışanın isteyerek işinde devamsızlık yapması ve istemeden işine gidememesi şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Çalışanın işe gitmemesine neden olacak bir durum olmadığı halde, kendinden kaynaklı bahanelerle işe gitmemesi isteyerek devamsızlık olmaktadır. Çalışanın kendi dışında gelişen bazı nedenlerle kendinden kaynaklı olmayan hastalık, yakınının vefatı gibi gerçekçi sebepler ile çalıştığı işe gidememesi durumu ise istemeden devamsızlık olmaktadır. Örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasında ters orantı vardır. Yani bireyin çalıştığı işyerine olan bağlılığı arttıkça devamsızlık yapması ihtimali de azalmaktadır. Bireyin çalıştığı işyerine olan bağlılığı, onun işini severek yapmasına neden olacak, aynı zamanda verimli çalışmasını sağlayacaktır. Çalışanın işinde yüksek verimli bir şekilde çalışması ve işini severek yapması devamsızlık yapmasını engelleyecektir.¹⁰⁶

2.3.3. İş Gücü Devir Hızı

İşgücü devir hızı, işletmeler açısından son derece önemli bir konudur. İşgücü devir hızının yüksek olması, yani işletmede çalışan personelin işten ayrılanlarının sayısı fazla olması, işletme açısından istenmeyen bir durum olmaktadır. Çünkü yeni işgücü istihdam etmek ve yeni personelin işe alıştırılması süreci işletme açısından maliyetlerin yükselmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca deneyimli personelin işten çıkması sonucu tecrübesiz personelin işi yapmak zorunda kalması verim düşüklüğüne neden olacağı gibi, tecrübesiz personelin işi yeni yapmaya başlaması o işi yavaş ve hatalı yapmasına neden olacak bu da üretimin azalması ve hatta kalitenin azalması sonucunu ortaya çıkarabilecektir. Bu olumsuzlukların olmamasını sağlamak ise örgütsel bağlılığın artması ile olur. Çünkü bireylerin çalıştıkları kuruma bağlılığı arttıkça işten ayrılma istekleri de azalacaktır. Böylece işletmelerin tecrübeli elemanlarını kaybetme durumları da azalmış olacaktır. Örgütsel bağlılık ile işgücü devir hızı arasında ters orantı söz konusudur. Bağlılık arttıkça işgücü devri hızı azalmaktadır.¹⁰⁷

Örgütsel bağlılığın artması işgücü devir hızının azalmasına neden olmakla beraber, işgücü devir hızının azalmasının sebebini sadece örgütsel bağlılığın artmasına bağlamamak gerekir. Bireyi çalıştığı işten ayrıldığı zaman başka iş imkanı bulamayacak olması veya bulmakta zorlanması ihtimali işten ayrılmamayı sağlar. Çalıştığı işte kendini fazla yıpratmadan çok fazla enerji harcamadan işini yapıyor olması da işini bırakmama sebeplerinden biri olabilir. Ayrıca birey çalıştığı işte işini

¹⁰⁶ Bakan, a. g. e., s. 233-234

¹⁰⁷ İnce, Gül, a. g. e., s. 96

yaptıktan sonra kendine boş zaman artırabilmesi de örgütsel bağlılığın dışında işini bırakmama sebeplerinden biri olmaktadır.¹⁰⁸



¹⁰⁸ Bakan, a. g. e., s. 232-233

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, araştırmanın modeli ve hipotezler, evren-örneklem, veri toplama aracı ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel çözümlene ve teknikler ele alınmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Çalışma teorik anlamda kişisel özellikler, iş tatmini ve örgütsel bağlılık olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Araştırma modeli oluşturulurken teorik içeriğe uygun olarak anket hazırlanmış ve Karabük Üniversitesi idari personeline uygulanmıştır. Çalışma temel olarak iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisini ölçmektedir. Aynı zamanda personelin iş tatmini ve örgütsel bağlılık unsurlarına ilişkin görüşleri ayrı ayrı olarak incelenmiş ve anket ile de ölçülmüştür.

Hipotezler

H₁: Çalışanların iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{2a}: İş tatmini, iş görenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H_{2b}: Örgütsel bağlılık, iş görenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H_{3a}: İş tatmini, iş görenlerin medeni durumuna göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H_{3b}: Örgütsel bağlılık, iş görenlerin medeni durumuna göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H_{4a}: İş tatmini, iş görenlerin hizmet süresine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H_{4b}: Örgütsel bağlılık, iş görenlerin hizmet süresine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H_{5a}: İş tatmini, iş görenlerin eğitim seviyesine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H_{5b}: Örgütsel bağlılık, iş görenlerin eğitim seviyesine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H_{6a}: İş tatmini, iş görenlerin gelirlerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H_{6b}: Örgütsel bağlılık, iş görenlerin gelirlerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H_{7a}: İş tatmini, iş görenlerin ünvanlarına göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H_{7b}: Örgütsel bağlılık, iş görenlerin ünvanlarına göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu çalışmanın evrenini Karabük Üniversitesi'nde çalışan 457 kişilik idari personel grubu oluşturmuştur.

Çalışmanın örneklemini Karabük Üniversitesi'nde çalışan 135 erkek çalışan, 56 kadın çalışan ve 2 cevapsız olmak üzere toplam 193 çalışan oluşturmaktadır.

Örneklemdaki idari personel ünvanlarında farklılıklar bulunmaktadır. Bunun nedeni mühendis, mimar, tekniker, teknisyen ünvanlarının da idari personel alanına girmesinden dolayı üniversitede farklı ünvanlarda idari personelin bulunmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca mühendis, tekniker, teknisyen ünvanlarında erkek çalışan oranı fazla iken mimar ünvanında ise bayan çalışan oranının fazla olduğu görülmektedir. Bunun nedeni de mühendis, tekniker, teknisyen branşlarının erkekler tarafından ağırlıklı olarak tercih edilmesi, mimar branşının ise bayanlar tarafından daha fazla tercih ediliyor olmasındandır.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Çalışma yazılı anket yoluyla yapılmıştır. Hazırlanan anket formu Karabük Üniversitesi'nde çalışan idari personele doğrudan uygulanmış, dağıtılan anketler isteğe bağlı olarak gönüllülük esasına göre idari personel tarafından doldurulmuştur. Toplanan veriler daha sonra düzenlenerek analize hazır hale getirilmiştir.

Uygulanan anket üç bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölüm ile demografik özelliklerin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

İkinci bölüm çalışanların yaptıkları iş ile ilgili iş tatmini düzeyini belirlemeye yönelik 20 ifade yer alan, “Minnesota İş Tatmini” ölçeğinden oluşmaktadır.¹⁰⁹

Üçüncü bölüm ise, katılımcıların çalıştıkları kuruma karşı bağlılıklarının düzeyini ölçmeye yönelik 17 ifade yer alan, “Örgütsel Bağlılık “ ölçeğinden oluşmaktadır.¹¹⁰

3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMU

Çalışma için gerekli olan doneler çalışanlara uygulanan anket ile toplanmıştır. Araştırmada neticeye ulaşma noktasında, “SPSS 15.0 (Statistical Package for The Social Science)” programı kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık kapsamının iş tatmini ile ilgili olarak ne kadar öngörülebilir bulunduğunu tespit etmek için “Stepwise Regresyon Analizi” kullanılmış, söz konusu bu iki kavramın arasındaki ilişkiyi belirlemek için ise “Pearson Korelasyon Analizi” uygulanmıştır. Ayrıca bütün demografik özelliklere göre farklılıkları araştırmak için bağımsız örneklem “T testi (Independent Samples T Test)” kullanılmıştır.

3.4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgileri

Bu kısımda araştırmaya iştirak eden katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, gelir düzeyi, kurumda çalışma süresi ve ünvana ilişkin bulguların frekans ve yüzde dağılımları incelenmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyet Faktörüne Göre Dağılımı

Cinsiyet	F	%
Bayan	56	29,3
Erkek	135	70,7
Toplam	191	100

Tablo 1'deki bulgulara göre araştırmaya katılan deneklerin %29,3'ü (56) bayanlardan, %70,7'si (135) erkeklerden oluşmaktadır. Buna göre, anket uygulanan üniversite personelinin çoğunluğunun erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

¹⁰⁹ Sevda Bülbül, Örgütsel bağlılık ve İş tatmini: Bir Kamu Kurumunda Uygulaması, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

¹¹⁰ Natalie J. Allen, John P. Meyer, **The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization**, Journal of Occupational & Organizational Psychology, Vol. 63, No.1, 1990, s. 1-18.

Tablo 2. Katılımcıların Yaş Faktörüne Göre Dağılımı

Yaş	F	%
20-30	41	21,5
31-40	103	53,9
41-50	37	19,4
51-60	9	4,7
61 ve üstü	1	0,5
Toplam	191	100

Katılımcıların tamamı üniversitenin idari işleri ile ilgili çalışanlar olmakla beraber yaş dağılımları da birbirinden farklılık göstermektedir. Tablo 2'deki bulgular ışığında katılımcıların %21,5'inin (41) 20-30 yaş grubunda, %53,92'sinin (103) 31-40 yaş grubunda, %19,4'ünün (37) 41-50 arası yaş grubunda, %4,7'sinin (9) ise 51-60 arası yaş grubunda oldukları görülmektedir. Katılımcıların sadece %0,5'ini (1) 61 ve üzeri yaş grubu oluşturmaktadır. Karabük Üniversitesi'nin 2007 yılında kurulduğundan yeni sayılabilecek bir üniversite olması nedeniyle çalışanlarının büyük çoğunluğunun (%75,4) yaşlarının 40 yaş ve altında olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında genç çalışanların çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	F	%
Evli	148	77,5
Bekar	43	22,5
Toplam	191	100

Tablo 3 incelendiğinde, katılımcıların %77,5'inin (148) evli, %22,5'inin (43) ise bekar oldukları görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun evli olması, anketlerde ortaya çıkan sonuçlarda da bu faktörün ağırlıklı olarak etkisine neden olacaktır.

Tablo 4. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	F	%
Lise	19	9,9
Önlisans	36	18,8
Lisans	114	59,7
Yüksek Lisans	20	10,5
Doktora	2	1,0
Toplam	191	100

Tablo 4'e göre katılımcıların eğitim seviyelerine baktığımızda %9,9'u (19) lise, %18,8'i (36) önlisans, %59,7'si (114) lisans, %10,5'i (20) yüksek lisans olduğu görülmektedir. Katılımcıların sadece %1,0'ını (2) doktora eğitim düzeyi oluşturmaktadır. Oransal olarak dağılıma baktığımızda çalışanların yarıdan fazlasının lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip oldukları görülmekte olup, diğer eğitim seviyeleri buna göre daha az durumdadır. Doktora eğitim düzeyi ise en az olanı oluşturmaktadır.

Tablo 5. Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı

Gelir Düzeyi	F	%
2000 ve daha az	6	3,1
2001-3000 arası	116	60,7
3001-4000 arası	38	19,9
4001 ve üzeri	31	16,2
Toplam	191	100

Tablo 5'e göre katılımcıların gelir düzeylerine baktığımızda %3,1'inin (6) 2000 ve daha az, %60,7'sinin (116) 2001-3000 arası, %19,9'unun (38) 3001-4000 arası ve %16,2'sinin (31) ise 4001 ve üzeri gelir seviyesinde oldukları tespit edilmiştir. Bu oransal dağılıma baktığımızda katılımcıların yarisından fazlasının 2001-3000 arası gelir seviyesinde oldukları görülmektedir. Ayrıca oransal dağılımda bir başka dikkat çekici husus ise katılımcıların %3,1'inin yani ankete katılanlardan sadece 6'sının 2000 ve daha az gelir elde ettikleri görülmekte olup, en düşük memur maaşının 2000 TL'den fazla olduğu dikkate alındığında buradaki maaş düşüklüğünün nafaka, maaş haczi, borç kesintisi vb. farklı sebeplerden dolayı olabileceği ortaya çıkmaktadır.

Tablo 6. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Kurumda Çalışma Süresi	F	%
1-5 Yıl	81	42,4
6-10 Yıl	74	38,7
11-15 Yıl	15	7,9
16-20 Yıl	12	6,3
21-25 Yıl	3	1,6
26-30 Yıl	4	2,1
31 Yıl ve Daha Fazla	2	1,0
Toplam	191	100

Tablo 6'ya göre katılımcıların kurumda çalışma sürelerine baktığımızda, %42,4'ünün (81) 1-5 yıl, %38,7'sinin (74) 6-10 yıl, %7,9'nun (15) 11-15 yıl, %6,3'ünün (12) 16-20 yıl, %1,6'sının (3) 21-25 yıl, %2,1'inin (4) 26-30 yıl, %1,0'ünün (2) ise 31 yıl ve daha fazla çalışma süresine sahip oldukları tespit edilmiştir .Oransal dağılıma baktığımızda kurumda çalışma süresi %81,1'inin 10 yıl ve daha az olduğu görülmekte olup, bunun nedeni yaş dağılımında da görüldüğü gibi Karabük Üniversitesi'nin yeni sayılabilecek bir üniversite olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durumun da ankete verilen cevaplarda belirleyici olacağı gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Tablo 7. Katılımcıların Kurumdaki Ünvanlarına Göre Dağılımı

Ünvan	F	%
Memur	143	74,9
Şef	8	4,2
Müdür	12	6,3
Daire Başkanı	3	1,6
Diğer (Mühendis, Tekniker vb.)	25	13,1
Toplam	191	100

Tablo 7'ye göre katılımcıların kurumdaki ünvanlarına baktığımızda, %74,9'unun (143) memur, %4,2'sinin (8) şef, %6,3'ünün (12) müdür, %1,6'sının (3) daire başkanı, %13,1'inin ise diğer (Mühendis, mimar, tekniker, teknisyen vb.) olduğu görülmektedir. Ünvan dağılımına bakıldığında da % 74,9 oranı ile katılımcıların büyük çoğunluğunun memur ünvanında olduğu görülmektedir.

3.4.2. Ankette Yer Alan İfadelere Verilen Cevaplara İlişkin Frekans - Yüzde Dağılımları ve Ortalamalar

Araştırmada kullanılan iş tatmini (20 ifade) ve örgütsel bağlılık (16 ifade) ölçeklerinde yer alan ifadelere verilen cevaplara ilişkin frekans-yüzde dağılımlarına ve ortalamalara aşağıdaki tablolarda yer verilmektedir.

Tablo 8. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları, Ortalama ve Standart Sapma Bulguları

Minnesota İş Tatmin Ölçeği		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
		f/%	f/%	f/%	f/%	f/%		
1	İşim beni her zaman memnun eder.	14 7,3	38 19,9	37 19,4	81 42,4	21 11,0	3,29	1,12
2	İşim bana tek başıma çalışma olanağı verir.	18 9,4	56 29,3	30 15,7	71 37,2	16 8,4	3,05	1,17
3	Yaptığım iş bana ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı vermektedir.	16 8,4	52 27,2	31 16,2	77 40,3	15 7,9	3,12	1,14
4	Yaptığım iş bana toplumda saygın bir kişi olma şansı vermektedir.	20 10,5	21 11,0	39 20,4	99 51,8	12 6,3	3,32	1,09
5	Yöneticilerimin idare tarzından memnunum.	27 14,1	34 17,8	42 22,0	69 36,1	18 9,4	3,08	1,22
6	Yöneticilerim karar verme konusunda yeteneklidir.	24 12,6	27 14,1	55 28,8	65 34,0	18 9,4	3,13	1,16
7	İşimde, vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yaparım.	48 25,1	24 12,6	25 13,1	60 31,4	33 17,3	3,03	1,46
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlar.	14 7,3	25 13,1	37 19,4	96 50,3	16 8,4	3,39	1,06

9	İşimde, başkaları için bir şeyler yapabilme imkanım vardır.	7 3,7	19 9,9	43 22,5	96 50,3	22 11,5	3,57	,95
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme hakkına sahibim.	23 12,0	46 24,1	42 22,0	65 34,0	12 6,3	2,98	1,15
11	Bana kendi yeteneklerimi kullanma şansı vermektedir.	21 11,0	47 24,6	44 23,0	64 33,5	15 7,9	3,02	1,15
12	İş ile ilgili kararlarımı uygulamaya konmaktadır.	22 11,5	34 17,8	63 33,0	65 34,0	6 3,1	2,99	1,05
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret yeterlidir.	35 18,3	29 15,2	51 26,7	59 30,9	16 8,4	2,95	1,24
14	İşimde, terfi olanağım vardır.	40 20,9	42 22,0	50 26,2	51 26,7	7 3,7	2,70	1,18
15	İşimde, kararlarımı uygulama konusunda özgürüm.	34 17,8	70 36,6	51 26,7	30 15,7	6 3,1	2,49	1,05
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansım vardır.	23 12,0	51 26,7	38 19,9	69 36,1	7 3,7	2,92	1,13
17	Çalışma şartlarından memnunum.	23 12,0	29 15,2	42 22,0	86 45,0	10 5,2	3,16	1,13
18	Çalışma arkadaşlarım birbirleri ile iyi anlaşmaktadırlar.	18 9,4	19 9,9	48 25,1	78 40,8	28 14,7	3,41	1,14
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilirim.	24 12,6	27 14,1	50 26,2	76 39,8	13 6,8	3,14	1,14
20	Yaptığım iş karşılığında başarı hissi duyarım.	14 7,3	17 8,9	29 15,2	103 53,9	27 14,1	3,58	1,07
GENEL ORTALAMA							3,12	-

Tablo 8'de yer alan bulgular incelendiğinde; " İşim beni her zaman memnun eder." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, ankete katılan 191 katılımcıdan 102'sinin yani % 53,4' ünün olumlu cevap vererek işlerinden duydukları memnuniyeti ifade etmişlerdir. "İşim bana tek başıma çalışma olanağı verir." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, katılan ve katılmayan olarak cevapların yaklaşık yarı yarıya şeklinde dengeli olduğu görülmektedir. "Yaptığım iş bana ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı vermektedir." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, ankete katılan 191 katılımcıdan 92'si yani % 48,2' si olumlu cevap vermiştir. "Yaptığım iş bana toplumda saygın bir kişi olma şansı vermektedir." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, ankete katılan 191 katılımcıdan 111' i yani % 58,1' i katıldığını ifade ederek, yaptıkları işin toplum nazarında değerli olduğunu ifade etmişlerdir. "Yöneticilerimin idare tarzından memnunum." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, katılımcıların % 45,5' inin yöneticilerinden memnun oldukları anlaşılmaktadır. "Yöneticilerim karar verme konusunda yeteneklidir." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, katılımcıların % 43,4' ünün yöneticilerinin karar verme özelliklerini yeterli gördükleri anlaşılmakta olup, % 28,8 gibi azımsanmayacak bir oranda da kararsızım cevabı verildiğini belirtmek gerekir. "İşimde, vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yaparım." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, katılımcıların % 48,7' si iş ile ilgili konularda vicdanlarına uygun hareket ettiklerini belirtmişlerdir. "Bana sabit bir iş olanağı sağlar." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, ankete katılan 191 katılımcıdan 112' si yani % 58,7' si çalıştıkları işlerine bakış açısı olarak sabit bir iş imkanı olarak gördüklerini belirtmişlerdir. "İşimde, başkaları için bir şeyler yapabilme imkanım vardır." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, ankete katılan 191 katılımcıdan 118' i yani % 61,8' i işlerinin başkalarına yardım etmeye imkan tanıdığını belirtmişlerdir. "Kişilere ne yapacaklarını söyleme hakkına sahibim." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, katılıyorum ile katılmıyorum şeklinde verilen cevapların birbirleri ile benzer oranda dengeli olduğu görülmekte olup, ankete katılanların yarısına yakını iş ortamında yönlendirme yapma diğer çalışanlara önerilerde bulunma gibi imkanların bulunmadığı diğer yarısı da söz konusu imkanın iş yeri ortamında bulunduğunu belirtmişlerdir. "Bana kendi yeteneklerimi kullanma şansı vermektedir." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, katılıyorum ile katılmıyorum şeklinde verilen cevapların birbirleri ile benzer oranda dengeli olduğu görülmektedir. "İş ile ilgili kararlarım uygulamaya konmaktadır." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, kararsızların oranı % 33,0 olarak ortaya çıkmış olup, çalışma ortamında çalışanların kendi düşüncelerini yapabilme imkanının kısıtlı olduğu söylenebilir. "Yaptığım iş ve karşılığında aldığım

ücret yeterlidir.” İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, katılıyorum ile katılmıyorum cevaplarının birbirlerine yakın, dengeli olmakla beraber ciddi oranda kararsızım cevabının olması alınan ücretten memnuniyetin yüksek seviyede olmadığını göstermektedir. “İşimde terfi olanağım vardır.” İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, % 42,9 katılmıyorum cevabı ile beraber % 26,2 oranında da kararsızım cevaplarının olması, katılımcıların çoğunluğunda terfi imkanının yeterli olmadığı görüşünde olduklarını göstermektedir. “İşimde kararlarımı uygulama konusunda özgürüm.” İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, % 54,4 katılmıyorum cevabının yanı sıra katılıyorum cevabının sadece % 18,8 oranında kalması, katılımcıların işyerinde kendi kararlarını yapabilme imkanının olmadığı görüşünü ortaya çıkarmaktadır. “İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansım vardır.” İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, katılıyorum ile katılmıyorum cevaplarının birbirlerine yakın, dengeli olduğu görülmektedir. “Çalışma şartlarından memnunum.” İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, % 50,2 oranında katılımcıların işyerindeki çalışma koşullarından memnun oldukları görülmektedir. “Çalışma arkadaşlarım birbirleri ile iyi anlaşmaktadırlar.” İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, ankete katılan 191 katılımcıdan 106’ sı yani % 55,5’ i işyerindeki arkadaşlık ortamından memnun olduklarını ifade etmişleridir. “Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilirim.” İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, % 46,6 katılıyorum cevabı verdiği gibi katılmıyorum oranının % 26,7 de kalması, çalışanların takdir edilme ihtiyacının genel olarak karşılandığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır. “Yaptığım iş karşılığında başarı hissi duyarım.” İfadesinin cevaplarını incelediğimizde ise, ankete katılan 191 katılımcıdan 130’ u yani % 68’ i başarı hissi duyduğunu ifade etmiştir.

Tablo 9. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları, Ortalama ve Standart Sapma Bulguları

Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
		f/%	f/%	f/%	f/%	f/%		
1	Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	43 22,5	31 16,2	61 31,9	41 21,5	14 7,3	2,74	1,23
2	Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.	10 5,2	20 10,5	34 17,8	102 53,4	23 12,0	3,57	1,01
3	Bu kurumun benim için özel bir anlamı vardır.	18 9,4	35 18,3	41 21,5	69 36,1	27 14,1	3,27	1,19
5	Şu anda, istesem bile bu kurumdan ayrılmam benim için çok zordur.	27 14,1	34 17,8	25 13,1	62 32,5	42 22,0	3,30	1,36
6	Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	23 12,0	28 14,7	23 12,0	67 35,1	49 25,7	3,47	1,34
7	Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	24 12,6	52 27,2	36 18,8	46 24,1	31 16,2	3,04	1,29

8	Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	25 13,1	63 33,0	51 26,7	38 19,9	12 6,3	2,73	1,11
9	Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.	25 13,1	44 23,0	39 20,4	58 30,4	23 12,0	3,05	1,24
10	Kurumuma çok şey borçluyum.	26 13,6	47 24,6	44 23,0	63 33,0	9 4,7	2,90	1,14
11	Menfaatime olsa bile, kurumumdan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	42 22,0	57 29,8	42 22,0	36 18,8	14 7,3	2,59	1,22
12	Kurumumdan şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	48 25,1	68 35,6	36 18,8	28 14,7	11 5,8	2,40	1,17
13	Bu kurum benim bağlılığımı hak ediyor.	26 13,6	40 20,9	64 33,5	51 26,7	10 5,2	2,89	1,10
14	Kurumumdan hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	24 12,6	46 24,1	39 20,4	69 36,1	12 6,3	2,99	1,17
15	Bu kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	43 22,5	51 26,7	30 15,7	55 28,8	12 6,3	2,69	1,27
16	Kurumumda kendimi "ailenin parçası" gibi hisdediyorum.	33 17,3	43 22,5	38 19,9	60 31,4	17 8,9	2,92	1,26
17	Kurumuma güçlü bir ait olma hissi besliyorum.	35 18,3	51 26,7	40 20,9	49 25,7	16 8,4	2,79	1,24
GENEL ORTALAMA							2,96	-

Tablo 9'a göre; " Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, katılımcıların yaklaşık % 70' inin kararsız yada olumsuz işaretlediği görülmekte olup, katılımcıların kurumlarında çalışmaya devam etme konusunda isteksiz oldukları sonucu ortaya çıkmaktadır. "Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda katılımcıların % 64,4' ü olumlu fikir beyan etmiş, bu da bize katılımcıların çalıştığı kurumu benimsediklerini göstermektedir. "Bu kurumun benim için özel bir anlamı vardır." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda katılımcıların % 50,2' si olumlu düşünce bildirmiş olup, katılımcıların bu konudaki fikirlerinin yarı yarıya olduğu görülmektedir. "Şu anda, istesem bile bu kurumdan ayrılmam benim için çok zordur." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda katılımcıların % 54,5' i kurumdan ayrılmasının zor olduğunu ifade etmiş, % 31,9' u ise katılmadığını ifade ederek kurumdan ayrılabileceğini belirtmiştir. "Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, katılımcıların % 60,8' i olumlu cevap vererek işi bırakma kararının çok zor olduğunu beyan etmişlerdir. "Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda yaklaşık olarak cevapların yarı yarıya olduğu görülmektedir. "Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, olumsuz cevap veren ve kararsızlar da göz önüne alınırsa katılımcıların % 72,3' ünün kuruma bir şeyler katma konusuna katılmadıkları veya kararsız oldukları görülmektedir. "Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, yaklaşık olarak cevapların yarı yarıya olduğu görülmektedir. "Kurumuma çok şey borçluyum." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda yaklaşık olarak cevapların yarı yarıya olduğu görülmektedir. "Menfaatime olsa bile, kurumumdan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, olumsuz cevap verenlere kararsızları da eklediğimizde % 73,8' inin kurumda kalma konusuna olumlu bakmadıkları yada kararsız oldukları ortaya çıkmaktadır. "Kurumumdan şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissedirim." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, katılımcıların % 60,7' sinin ayrılırlarsa suçlu hissetmeyeceklerini belirtmektedirler. "Bu kurum benim bağlılığımı hak ediyor." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, katılan ve katılmayan olarak cevapların yarı yarıya olduğu görülmektedir. "Kurumumdan hemen ayrılmazdım, çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, katılan ve katılmayan olarak cevapların yarı yarıya olduğu görülmektedir. "Bu kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissediyorum."

İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, katılmayanların oranı % 49,2' sinin bu konuda olumsuz düşündüğü görülmekle beraber kararsızların da olduğu dikkate alınmalıdır. "Kurumumda kendimi "ailenin parçası" gibi hissediyorum." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, katılan ve katılmayan olarak cevapların yaklaşık yarı yarıya şeklinde dengeli olduğu görülmektedir. "Kurumuma güçlü bir ait olma hissi besliyorum." İfadesine verilen cevaplara baktığımızda, katılımcıların % 45' inin katılmadıkları görülmektedir.

3.4.3. Güvenilirlik Analizleri

Ölçek veya anketlerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilen yöntem, güvenilirlik analizi (reliability analysis) olarak isimlendirilmektedir.¹¹¹ Güvenilirlik analizi bir çok yöntemle yapılabilmeyle beraber bu çalışmada kullanılan güvenilirlik ölçme yöntemi Cronbach Alfa Modeli'dir. Bu modelde Alfa katsayısına bakılarak ilgili anket ya da ölçeğin güvenilirlikleri ölçülmektedir. Alfa (α) katsayısı aldığı değere göre aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır.

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.¹¹²

Araştırma kapsamında iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçekleri için güvenilirlik analizleri yapılmış ve Tablo 10'da yer alan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 10. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek/Boyut	α (Cronbach Alfa)	N
İş Tatmini	,893	20
Örgütsel Bağlılık	,881	16

Analiz sonuçlarına göre iş tatmini ($\alpha = ,893$) ve örgütsel bağlılık ($\alpha = ,881$) boyutlarının yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

¹¹¹ Şeref Kalaycı (Ed.), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın, Ankara, 2016, s. 404.

¹¹² Kalaycı, a. g. e., s. 405.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan 4. ifade güvenilirlik analizleri sonuçlarına göre çıkartılması uygun görülmüştür. Böylece ilgili değişken, 16 ifadeyle değerlendirilmiştir.

Kullanılan iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilirlik değerlerinin yüksek derecede güvenilir sonucu çıktığından analizler için uygun olduğu görülmektedir. Bu nedenle anketlerin tutarlı ve gerçekçi bir şekilde doldurulduğu söylenebilir.

3.4.4. Hipotez Testleri

Hipotez testleri çerçevesinde varyans analizleri (t testi, ANOVA) ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Varyans analizleri iki ya da daha fazla sayıdaki ortalama değer arasında fark olup olmadığını test etmek için kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemler içerisinde tek yönlü ANOVA en basit varyans analizi tekniğidir. Tek yönlü ANOVA'da bağımlı ve bağımsız olmak üzere iki değişken vardır. Bağımsız değişkenler iki ya da daha fazla gruptan oluşabilir.¹¹³

H₁. Çalışanların iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin Bulgular

Çalışmanın ilk hipotezi kapsamında ankete katılanların iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmaktadır. Gerçekleştirilen korelasyon analizi ile elde edilen sonuçlar Tablo 11'de sunulmaktadır.

Tablo 11. Çalışanların iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin Bulgular

		İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık
İş Tatmini	Pearson Korelasyon Katsayısı (r)	1	0,60
	Sig. (p)		0,00
	N	191	191

Tablo 11'deki bulgulara göre iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ($p=0,00$, $p<0,05$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pearson katsayısı $r=0,60$ değeri ile bu ilişkinin güçlü ve pozitif olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre İş tatmini arttıkça çalışanların kurumlarına olan bağlılığı da artmaktadır. Çalışanların iş ortamındaki

¹¹³ Kalaycı, a. g. e., s. 131-132.

memnuniyetleri ve işlerinden tatmin olma düzeyleri çalıştıkları işyerine olan bağlılığı da doğrudan doğruya etkilediği görülmektedir. Bu bulgular ışığında "Çalışanların iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır" yani H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

İş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ve bunların alt başlıkları altında daha önce ele aldığımız birden çok faktör vardır. Bu faktörlerin herhangi birinin yetersiz olması da çalışanın iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Aynı zamanda bir çalışan için tatmin edici olarak görülen bir etkenin bir başka çalışan için tatmin edici olmaması da işyerinde bütün çalışanlar açısından tatmin ediciliğin ortak bir şekilde olmasını zorlaştırmaktadır. Karabük Üniversitesi idari personeli üzerinde yapmış olduğumuz bu çalışma ve anket sonuçları da bize iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişkinin olduğunu, iş tatmininin azalması veya artmasının, çalışanların örgütsel bağlılık derecelerinin de azalması veya artması sonucunu ortaya çıkaracağını göstermektedir.

H_{2a}. Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Katılımcıların Cinsiyeti İle İlişkisine Dair Bulgular

Çalışmanın ikinci hipotezinin a bendi kapsamında çalışanların iş tatmin düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmaktadır. Gerçekleştirilen t-testi ile elde edilen sonuçlar Tablo 12'de sunulmaktadır.

Tablo 12. Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Katılımcıların Cinsiyeti İle İlişkisine Dair Bulgular

Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	F	Sig. (p)
Erkek	135	3,09	0,65	0,756	0,386
Kadın	56	3,18	0,60		
N=191; Ort= ortalama, S.S.= standart sapma					

Tablo 12 incelendiğinde, iş tatmin düzeyleri kapsamında 135 erkek katılımcının ortalamasının 3,09, 56 kadın katılımcının ortalamasının 3,18 şeklinde olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre kadın çalışanların ortalamasının erkek çalışanlardan yüksek olduğu tespit edilmiştir. p değeri 0,05'ten büyük ($p > 0,05$) olduğu için ($p = 0,386$) çalışanların iş tatmin düzeyleri ile katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Dolayısı ile H_{2a} (İş tatmini, iş görenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.) hipotezi red edilmiştir.

Cinsiyet faktörü performansı, işyeri çalışma ortamını, kısacası çalışma hayatını etkileyen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların kadın veya erkek olması yani işi yapacak kişinin cinsiyeti yapılacak olan işin süresinin, verimliliğinin değişmesine neden olabilir. İşin özelliği de tatmin derecesini etkilediğine göre bazı işler kadın çalışanlarda tatmin sağlarken, aynı iş bir erkek çalışan için aynı derecede tatmin sağlamayabilir ya da erkek çalışan için daha fazla tatmin sağlayan farklı iş kolları da söz konusudur. Anket uyguladığımız çalışan grubunun yaptıkları işleri dikkate aldığımızda, büro işleri yani masa başı işler olarak tabir edilen işlerde, tatmin edicilikte cinsiyet faktörünün dışında farklı faktörlerin etkisinin olduğunu söyleyebiliriz.

H_{2b}. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Katılımcıların Cinsiyeti İle İlişkisine Dair Bulgular

Çalışmanın ikinci hipotezinin b bendi kapsamında çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmaktadır. Gerçekleştirilen t-testi ile elde edilen sonuçlar Tablo 13'de sunulmaktadır.

Tablo 13. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Katılımcıların Cinsiyeti İle İlişkisine Dair Bulgular

Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	F	Sig. (p)
Erkek	135	2,92	0,70	1,691	0,195
Kadın	56	3,07	0,77		
N=191; Ort= ortalama, S.S.= standart sapma					

Tablo 13 incelendiğinde, 135 erkek katılımcının ortalamasının (2,92), 56 kadın katılımcının ortalamasının (3,07) şeklinde olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre kadın çalışanların ortalamasının erkek çalışanlardan yüksek olduğu tespit edilmiştir. p değeri 0,05'ten büyük ($p > 0,05$) olduğu için ($p = 0,195$) çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Dolayısı ile H_{2b} (Örgütsel bağlılık, iş görenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.) hipotezi red edilmiştir.

Kadın çalışanların işlerinin dışında ev hanımlığı, anne olma gibi farklı rollerinin olması, onların erkeklere göre işe bakış açılarının da farklı olmasını sağlamaktadır. Sorumlulukların fazla olması işyerine olan bağlılığı da etkilemekle beraber, anket uyguladığımız katılımcıların yaptıkları işleri itibarıyla cinsiyet faktörünün işyerine bağlılıkta bir etkisi olmadığı görülmektedir.

H_{3a}. Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Katılımcıların Medeni Durumları İle İlişkisine Dair Bulgular

Çalışmanın üçüncü hipotezinin a bendi kapsamında, çalışanların iş tatmini düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmaktadır. Gerçekleştirilen t-testi ile elde edilen sonuçlar Tablo 14'de sunulmaktadır.

Tablo 14. Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Katılımcıların Medeni Durumları İle İlişkisine Dair Bulgular

Medeni Durum	N	Ort.	S.S.	F	Sig. (p)
Evli	148	3,15	0,64	1,666	0,198
Bekar	43	3,01	0,60		
N=191; Ort= ortalama, S.S.= standart sapma					

Tablo 14 incelendiğinde, 148 evli katılımcının ortalamasının (3,15), 43 bekar katılımcının ortalamasının (3,01) şeklinde olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre evli çalışanların ortalamasının bekar çalışanlardan yüksek olduğu tespit edilmiştir. p değeri 0,05'ten büyük ($p > 0,05$) olduğu için ($p = 0,198$) çalışanların iş tatmini düzeyleri ile katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Çalışanların evli veya bekar olmaları yaptıkları işe bakış açılarını değiştirebilir. Bu sonuçlara göre çalışanların evli veya bekar olmaları, yaptıkları işteki tatmin olma derecesine kayda değer bir etki sağlamamıştır. Dolayısı ile H_{3a} (İş tatmini, iş görenlerin medeni durumlarına göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.) hipotezi red edilmiştir.

H_{3b}. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Katılımcıların Medeni Durumları İle İlişkisine Dair Bulgular

Çalışmanın üçüncü hipotezinin b bendi kapsamında çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmaktadır. Gerçekleştirilen t-testi ile elde edilen sonuçlar Tablo 15'de sunulmaktadır.

Tablo 15. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Katılımcıların Medeni Durumları İle İlişkisine Dair Bulgular

Medeni Durum	N	Ort.	S.S.	F	Sig. (p)
Evli	148	3,02	0,68	4,175	0,042
Bekar	43	2,77	0,81		
N=191; Ort= ortalama, S.S.= standart sapma					

Tablo 15 incelendiğinde, 148 evli katılımcının ortalamasının (3,02), 43 bekar katılımcının ortalamasının (2,77) şeklinde olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre evli çalışanların ortalamasının bekar çalışanlardan yüksek olduğu tespit edilmiştir. p değeri 0,05'ten küçük ($p < 0,05$) olduğu için ($p = 0,042$) çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu sonuçlara göre evli olan katılımcıların, bekar olan katılımcılara göre çalıştıkları örgüte daha fazla bağlılık hissettikleri görülmektedir. Dolayısı ile H_{3b} (Örgütsel bağlılık, iş görenlerin medeni durumlarına göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.) hipotezi kabul edilmiştir.

Medeni durum çalışanların işe bakış açılarını da değiştirmektedir. Evli çalışanların sorumluluklarının fazla olması, onları bekar çalışanlardan daha fazla kurumlarına bağlı olmaya sevk edebilir. Bakmakla yükümlü oldukları bireylerin olması işin sonucunda alınacak ücreti daha önemli hale getirmektedir. Evli çalışanlarda bekar çalışanlara göre devamsızlık az görülebilir. Bekar çalışanların devamsızlık fazla yaptıkları gibi işten ayrılma ihtimalleri de yüksek olabilmektedir. Anket sonucu da bunu doğrulamakta olup, evli çalışanların çalıştıkları kurumlarına olan bağlılığı bekar çalışanlara göre daha fazla olmaktadır.

H_{4a}. Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Katılımcıların Hizmet Süreleri İle İlişkisine Dair Bulgular

Çalışmanın dördüncü hipotezinin a bendi kapsamında çalışanların iş tatmini düzeyleri ile çalıştıkları hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmaktadır. Gerçekleştirilen anova varyans analizi ile elde edilen sonuçlar Tablo 16'da sunulmaktadır.

Tablo 16. Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Katılımcıların Hizmet Süreleri İle İlişkisine Dair Bulgular

Hizmet Süresi	N	Ort.	S.S.	F	Sig. (p)
1-5 Yıl	81	3,14	0,57	0,750	0,610
6-10 Yıl	74	3,13	0,63		
11-15 Yıl	15	2,96	0,84		
16-20 Yıl	12	3,22	0,57		
21-25 Yıl	3	3,47	0,42		
26-30 Yıl	4	2,78	1,98		
31 Yıl ve daha fazla	2	2,62	1,66		
N=191; Ort= ortalama, S.S.= standart sapma					

Tablo 16 incelendiğinde, 1-5 yıl çalışma süresi olan 81 katılımcının ortalamasının (3,14), 6-10 yıl çalışma süresi olan 74 katılımcının ortalamasının (3,13), 11-15 yıl çalışma süresi olan 15 katılımcının ortalamasının (2,96), 16-20 yıl çalışma süresi olan 12 katılımcının ortalamasının (3,22), 21-25 yıl çalışma süresi olan 3 katılımcının ortalamasının (3,47), 26-30 yıl çalışma süresi olan 4 katılımcının ortalamasının (2,78), 31 yıl ve üzeri çalışma süresi olan 2 katılımcının ortalamasının ise (2,62) şeklinde olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre 21-25 yıl çalışma süresi olan çalışanların en yüksek ortalamaya, 31 yıl ve üzeri çalışma süresi olan çalışanların ise en düşük ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir. Çalışma süresinin başlangıcında ortalama düşük iken, çalışma süresi arttıkça 20-25 yıl çalışma ile yükselmiş ve 30 yıldan sonra ortalama yine azalma eğilimine geçmiştir. Çalışma hayatının başlangıcında yüksek beklentilere sahip olma da tatmini azaltıcı etkiye sahip olabilir. p değeri 0,05' ten büyük ($p > 0,05$) olduğu için ($p = 0,610$) çalışanların iş tatmini düzeyleri ile katılımcıların hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Dolayısı ile H_{4a} (İş tatmini, iş görenlerin hizmet sürelerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.) hipotezi red edilmiştir.

H_{4b}. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Katılımcıların Hizmet Süreleri İle İlişkisine Dair Bulgular

Çalışmanın dördüncü hipotezinin b bendi kapsamında çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmaktadır. Gerçekleştirilen anova varyans analizi ile elde edilen sonuçlar Tablo 17'de sunulmaktadır.

Tablo 17. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Katılımcıların Hizmet Süreleri İle İlişkisine Dair Bulgular

Hizmet Süresi	N	Ort.	S.S.	F	Sig. (p)
1-5 Yıl	81	2,95	0,724	1,242	0,287
6-10 Yıl	74	2,91	0,703		
11-15 Yıl	15	3,02	0,804		
16-20 Yıl	12	3,27	0,597		
21-25 Yıl	3	3,54	0,688		
26-30 Yıl	4	3,17	0,971		
31 Yıl ve daha fazla	2	2,16	1,113		
N=191; Ort= ortalama, S.S.= standart sapma					

Tablo 17 incelendiğinde, 1-5 yıl çalışma süresi olan 81 katılımcının ortalamasının (2,95), 6-10 yıl çalışma süresi olan 74 katılımcının ortalamasının (2,91), 11-15 yıl çalışma süresi olan 15 katılımcının ortalamasının (3,02), 16-20 yıl çalışma süresi olan 12 katılımcının ortalamasının (3,27), 21-25 yıl çalışma süresi olan 3 katılımcının ortalamasının (3,54), 26-30 yıl çalışma süresi olan 4 katılımcının ortalamasının (3,17), 31 yıl ve üzeri çalışma süresi olan 2 katılımcının ortalamasının ise (2,16) şeklinde olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre 21-25 yıl çalışma süresi olan çalışanların en yüksek ortalamaya, 31 yıl ve üzeri çalışma süresi olan çalışanların ise en düşük ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir. Çalışma süresi arttıkça çalışanların yaptıkları işleri daha az hata ile ve hızlı yapmaları gerçekleşebilir. İşi düzgün ve hatasız yapma çalışanda yükselme beklentilerini de beraberinde getirir. Tecrübenin artması yapılan işte başarının artma ihtimalini yükseltir. Bu da bireyde ücret artışı beklentilerini yükseltir. Beklentiler karşılanmadığında veya farklı sebeplerden dolayı çalışma süresi arttığı halde örgütsel bağlılık artmayabilir. p değeri 0,05' ten büyük ($p > 0,05$) olduğu için ($p = 0,287$) çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile katılımcıların hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Dolayısı ile H_{4b} (Örgütsel bağlılık, iş görenlerin hizmet sürelerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.) hipotezi red edilmiştir.

H_{5a}. Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Katılımcıların Eğitim Seviyesi İle İlişkisine Dair Bulgular

Çalışmanın beşinci hipotezinin a bendi kapsamında çalışanların iş tatmini düzeyleri ile eğitim seviyesi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı

araştırılmaktadır. Gerçekleştirilen anova varyans analizi ile elde edilen sonuçlar Tablo 18'de sunulmaktadır.

Tablo 18. Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Katılımcıların Eğitim Seviyesi İle İlişkisine Dair Bulgular

Eğitim Seviyesi	N	Ort.	S.S.	F	Sig. (p)
Lise	19	3,35	0,555	2,327	0,058
Önlisans	36	3,01	0,580		
Lisans	114	3,16	0,619		
Yüksek Lisans	20	2,91	0,764		
Doktora	2	2,37	1,520		
N=191; Ort= ortalama, S.S.= standart sapma					

Tablo 18 incelendiğinde, eğitim seviyesi lise olan 19 çalışanın ortalamasının (3,35), eğitim seviyesi önlisans olan 36 çalışanın ortalamasının (3,01), eğitim seviyesi lisans olan 114 çalışanın ortalamasının (3,16), eğitim seviyesi yüksek lisans olan 20 çalışanın ortalamasının (2,91) ve eğitim seviyesi doktora olan 2 çalışanın ortalamasının ise (2,37) şeklinde olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre eğitim seviyesi lise olan çalışanların en yüksek ortalamaya, eğitim seviyesi doktora olan katılımcıların ise en düşük ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi yükseldikçe ortalamanın düştüğü görülmektedir. Eğitim seviyesi bireyin işe bakış açısını da değiştirebilmekte ve aynı zamanda konuları farklı yönleri ile değerlendirme yeteneği geliştiği için eğitim seviyesi arttıkça işte başarılı olma ihtimali de artmaktadır. Ancak birey eğitim seviyesine uygun işte çalışmıyorsa bu durumda tatminsizlik sonucu ortaya çıkabilir. Örneklem grubuna uyguladığımız anket sonuçlarına göre iş tatmini ile eğitim seviyesi arasında ters orantı ortaya çıkmış olup, eğitim seviyesi arttıkça iş tatmininin azaldığı görülmektedir. p değeri 0,05'ten küçük ($p < 0,05$) olduğu için ($p = 0,058$) çalışanların iş tatmini düzeyleri ile katılımcıların eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Örneklem grubumuz Karabük Üniversitesi idari personeli olduğundan dolayı bu sonuçlara göre, idari personelin eğitim seviyesi ile iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılaşma söz konusudur. Dolayısı ile H_{5a} (İş tatmini, iş görenlerin eğitim seviyelerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.) hipotezi kabul edilmiştir.

H_{5b}. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Katılımcıların Eğitim Seviyesi İle İlişkisine Dair Bulgular

Çalışmanın beşinci hipotezinin b bendi kapsamında çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile eğitim seviyesi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmaktadır. Gerçekleştirilen anova varyans analizi ile elde edilen sonuçlar Tablo 19'da sunulmaktadır.

Tablo 19. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Katılımcıların Eğitim Seviyesi İle İlişkisine Dair Bulgular

Eğitim Seviyesi	N	Ort.	S.S.	F	Sig. (p)
Lise	19	3,47	0,622	4,139	0,003
Önlisans	36	2,94	0,770		
Lisans	114	2,94	0,688		
Yüksek Lisans	20	2,79	0,744		
Doktora	2	1,84	0,132		
N=191; Ort= ortalama, S.S.= standart sapma					

Tablo 19 incelendiğinde, eğitim seviyesi lise olan 19 çalışanın ortalamasının (3,47), eğitim seviyesi önlisans olan 36 çalışanın ortalamasının (2,94), eğitim seviyesi lisans olan 114 çalışanın ortalamasının (2,94), eğitim seviyesi yüksek lisans olan 20 çalışanın ortalamasının (2,79) ve eğitim seviyesi doktora olan 2 çalışanın ortalamasının ise (1,84) şeklinde olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre eğitim seviyesi lise olan çalışanların en yüksek ortalamaya, eğitim seviyesi doktora olan katılımcıların ise en düşük ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi yükseldikçe ortalamasının da düzenli bir şekilde ters orantılı olarak düştüğü görülmektedir. Eğitim seviyesinin artması bireylerde beklentileri de yükseltebilmektedir. Bireyler düşük eğitim seviyesi ile iş hayatına atılmak yerine, işe başlamayı geciktirip eğitim süreçlerini biraz daha uzatarak yüksek eğitim seviyesi ile iş hayatına atılmayı isteyerek iş hayatının başlangıcında bile yüksek beklentileri hedefleyebilir. Bu durumda düşük seviyede tatmin olmama ve çalıştığı kurumdan beklentilerin artması, örgütsel bağlılığın azalmasını da sağlayacak yani çalıştığı kurumda beklediği şartları bulamayan eğitim seviyesi yüksek çalışan, başka kurumda çalışma tercihini yapabilecektir. Böylece eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılığın azalması sonucu ortaya çıkabilir. p değeri 0,05'ten küçük ($p < 0,05$) olduğu için ($p = 0,003$) çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile katılımcıların eğitim seviyeleri

arasında anlamlı bir farklılık vardır. Örneklem grubumuz Karabük Üniversitesi idari personeli olduğundan dolayı bu sonuçlara göre, idari personelin eğitim seviyesi ile çalıştıkları kurumlarına bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılaşma söz konusudur. Dolayısı ile H_{5b} (Örgütsel bağlılık, iş görenlerin eğitim seviyelerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.) hipotezi kabul edilmiştir.

H_{6a}. Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Katılımcıların Gelir Düzeyleri İle İlişkisine Dair Bulgular

Çalışmanın altıncı hipotezinin a bendi kapsamında çalışanların iş tatmini düzeyleri ile gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmaktadır. Gerçekleştirilen anova varyans analizi ile elde edilen sonuçlar Tablo 20'de sunulmaktadır.

Tablo 20. Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Katılımcıların Gelir Düzeyleri İle İlişkisine Dair Bulgular

Gelir Düzeyi	N	Ort.	S.S.	F	Sig. (p)
2000 TL ve daha az	6	3,15	0,813	1,701	0,168
2001-3000 TL arası	116	3,07	0,625		
3001-4000 TL arası	38	3,08	0,653		
4001 TL ve üzeri	31	3,35	0,625		
N=191; Ort= ortalama, S.S.= standart sapma					

Tablo 20 incelendiğinde, gelir düzeyi 2000 TL ve daha az olan 6 katılımcının ortalamasının (3,15), gelir düzeyi 2001-3000 TL arasında olan 116 katılımcının ortalamasının (3,07), gelir düzeyi 3001-4000 TL arasında olan 38 katılımcının ortalamasının (3,08) ve gelir düzeyi 4001 TL ve üzerinde olan 31 katılımcının ortalamasının ise (3,35) şeklinde olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre gelir düzeyi 4001 TL ve üzerinde olan katılımcıların en yüksek ortalamaya sahip oldukları görülürken, gelir seviyesi 2001-3000 TL arasında olan katılımcıların ise en düşük ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir. Gelir düzeyi her ne kadar 2000 TL ve daha az iken (3,15) seviyesinden, 2001-3000 TL ve 3001-4000 TL de (3,07) seviyelerinde olsa da, aslında gelir düzeyinde 4001 TL ve üzeri gibi ciddi bir artış olduğunda ortalamanın da yükseldiği görülmektedir. Çalışanlar arasında aynı işin sonucunda

farklı gelir düzeyine sahip olduklarında iş tatmini düşebilir. Ancak aynı iş bile olsa, çalışanlar arasında farklı performanslar neticesinde elde edilecek gelir düzeyinin farklı olması, çalışmaya teşvik etme açısından önemli olacaktır. p değeri 0,05' ten büyük ($p > 0,05$) olduğu için ($p = 0,168$) çalışanların iş tatmini düzeyleri ile katılımcıların gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuçlara göre örneklem grubumuzda gelir düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını söyleyebiliriz. Dolayısı ile H_{6a} (İş tatmini, iş görenlerin gelir düzeylerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.) hipotezi red edilmiştir.

H_{6b}. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Katılımcıların Gelir Düzeyleri İle İlişisine Dair Bulgular

Çalışmanın altıncı hipotezinin b bendi kapsamında çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmaktadır. Gerçekleştirilen anova varyans analizi ile elde edilen sonuçlar Tablo 21'de sunulmaktadır.

Tablo 21. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Katılımcıların Gelir Düzeyleri İle İlişisine Dair Bulgular

Gelir Düzeyi	N	Ort.	S.S.	F	Sig. (p)
2000 TL ve daha az	6	3,18	1,000	0,493	0,687
2001-3000 TL arası	116	2,99	0,707		
3001-4000 TL arası	38	2,86	0,801		
4001 TL ve üzeri	31	2,96	0,654		
N=191; Ort= ortalama, S.S.= standart sapma					

Tablo 21 incelendiğinde, gelir düzeyi 2000 TL ve daha az olan 6 katılımcının ortalamasının (3,18), gelir düzeyi 2001-3000 TL arasında olan 116 katılımcının ortalamasının (2,99), gelir düzeyi 3001-4000 TL arasında olan 38 katılımcının ortalamasının (2,86) ve gelir düzeyi 4001 TL ve üzerinde olan 31 katılımcının ortalamasının ise (2,96) şeklinde olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre gelir düzeyi 2000 TL ve daha az olan katılımcıların en yüksek ortalamaya sahip oldukları görülürken, gelir seviyesi 3001-4000 TL arasında olan katılımcıların ise en düşük ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir. Genel olarak gelir düzeyi arttıkça

ortalamanın düştüğü söylenebilir. Gelir düzeyi yeterli olmadığı durumlarda çalışanların kurumlarını sahiplenme, benimseme duyguları da zayıflayabilir. Çalıştıkları işlerinde gelir düzeyinin yeterli olmamasından dolayı geçici olma düşüncesi, onları başka kurumda çalışma düşüncesine sevk edebilir. Ancak çalışmamızda anket uyguladığımız çalışanların, elde ettikleri gelir düzeyi ile çalıştıkları kurumlarına olan bağlılıkları arasında anlamlı bir bağlantı görülmemiştir. Bu nedenle Karabük Üniversitesi idari personeli için, gelir düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını söyleyebiliriz. p değeri 0,05' ten büyük ($p > 0,05$) olduğu için ($p = 0,687$) çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile katılımcıların gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Dolayısı ile H_{6b} (Örgütsel bağlılık, iş görenlerin gelir düzeylerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.) hipotezi red edilmiştir.

H_{7a}. Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Katılımcıların Ünvanları İle İlişkisine Dair Bulgular

Çalışmanın yedinci hipotezinin a bendi kapsamında çalışanların iş tatmini düzeyleri ile ünvanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmaktadır. Gerçekleştirilen anova varyans analizi ile elde edilen sonuçlar Tablo 22'de sunulmaktadır.

Tablo 22. Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Katılımcıların Ünvanları İle İlişkisine Dair Bulgular

Ünvan	N	Ort.	S.S.	F	Sig. (p)
Memur	143	3,04	0,648	2,451	0,048
Şef	8	3,31	0,565		
Müdür	12	3,51	0,326		
Daire Başkanı	3	3,53	0,602		
Diğer	25	3,25	0,650		
N=191; Ort= ortalama, S.S.= standart sapma					

Tablo 22 incelendiğinde, ünvanları memur olan 143 katılımcının ortalamasının (3,04), ünvanları şef olan 8 katılımcının ortalamasının (3,31), ünvanları müdür olan 12 katılımcının ortalamasının (3,51), ünvanları daire başkanı olan 3 katılımcının ortalamasının (3,53) ve ünvanları teknisyen, tekniker, işçi, mühendis, mimar vb. şeklinde branşlardan oluşan ve diğer seçeneği ile anketimizde yer alan 25 katılımcının ortalamasının ise (3,25) şeklinde olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre ünvanları

daire başkanı olan katılımcıların en yüksek ortalamaya sahip oldukları görülürken, ünvanları memur olan katılımcıların ise en düşük ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir. Ortalama verilerine baktığımızda, unvan yükseldikçe düzenli bir şekilde ortalamalarında yükseldiği görülmektedir. Bireylerin ünvanları onların çalışma temposunu olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Unvan yükseldiğinde buna bağlı olarak çalışanın işindeki tatmininin de yükselmesi beklenir. Anketimizde diğer seçeneği ile yer alan unvan satırında ortalamanın değişkenlik göstermesinin sebebi ise burada teknisyen, tekniker, işçi, mühendis, mimar vb. şeklinde farklı branşların yer almasından kaynaklanmaktadır. p değeri 0,05' ten küçük ($p < 0,05$) olduğu için ($p = 0,048$) çalışanların iş tatmini düzeyleri ile katılımcıların ünvanları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu sonuçlara göre Karabük Üniversitesi idari personeli için, ünvanları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısı ile H_{7a} (İş tatmini, iş görenlerin ünvanlarına göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.) hipotezi kabul edilmiştir.

H_{7b}. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Katılımcıların Ünvanları İle İlişisine Dair Bulgular

Çalışmanın yedinci hipotezinin b bendi kapsamında çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile ünvanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmaktadır. Gerçekleştirilen anova varyans analizi ile elde edilen sonuçlar Tablo 23'de sunulmaktadır.

Tablo 23. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Katılımcıların Ünvanları İle İlişisine Dair Bulgular

Ünvan	N	Ort.	S.S.	F	Sig. (p)
Memur	143	2,89	0,742	1,635	0,167
Şef	8	3,20	0,475		
Müdür	12	3,01	0,511		
Daire Başkanı	3	3,04	0,416		
Diğer	25	3,26	0,752		
N=191; Ort= ortalama, S.S.= standart sapma					

Tablo 23 incelendiğinde, ünvanları memur olan 143 katılımcının ortalamasının (3,04), ünvanları şef olan 8 katılımcının ortalamasının (3,31), ünvanları müdür olan 12 katılımcının ortalamasının (3,51), ünvanları daire başkanı olan 3 katılımcının ortalamasının (3,53) ve ünvanları teknisyen, tekniker, işçi, mühendis, mimar vb.

şeklinde branşlardan oluşan ve diğer seçeneği ile anketimizde yer alan 25 katılımcının ortalamasının ise (3,25) şeklinde olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre ünvanları teknisyen, tekniker, işçi, mühendis, mimar vb. şeklinde branşlardan oluşan katılımcıların en yüksek ortalamaya sahip oldukları görülürken, ünvanları memur olan katılımcıların ise en düşük ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir. Ortalama verilerine baktığımızda, ünvanlara göre ortalamaların düzensiz bir şekilde ortaya çıktığını söyleyebiliriz. p değeri 0,05' ten büyük ($p > 0,05$) olduğu için ($p = 0,167$) çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile katılımcıların ünvanları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuçlara göre, Karabük Üniversitesi idari personeli için, ünvanları ile kurumlarına olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını söyleyebiliriz. Dolayısı ile H_{7b} (Örgütsel bağlılık, iş görenlerin ünvanlarına göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.) hipotezi red edilmiştir.



SONUÇ

İş sektöründe işletmelerin birbirleri ile yüksek rekabet içerisinde olması, onları sürekli kendini geliştirmeye, diğer işletmeler ile rekabet edebilmek için etkili faaliyet göstermeye, elindeki kaynakları iyi kullanmaya sevk etmektedir. Yetişmiş işgücü işletmeleri bu rekabet ortamında diğerlerine göre avantajlı duruma getireceği bir gerçektir. Ancak işletmeler açısından yüksek rekabet ortamı içerisinde daha önemli olan husus, bu deneyimli çalışanlara sahip olmak değil, söz konusu deneyimli personeli elinde tutabilmektir. Bu da çalışanların iş tatminlerinin yeterli olması ve örgütsel bağlılık ile mümkün olabilir. Çalışmamızın örneklemini, Karabük Üniversitesi'nde çalışan idari personel oluşturmaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını ölçmek için 191 personele anket uygulanmış, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Allen- Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen demografik verilere bakacak olursak;

Katılımcıların % 70,7' si erkek % 29,3' ü bayan çalışandır. Yaş dağılımına baktığımızda katılımcıların % 53,9' unun 31-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Medeni durumları itibari ile % 77,5' inin evli, % 22,5' inin bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 59,7' si lisans mezunudur. Gelir düzeyleri itibari ile % 60,7' si orta gelir seviyesi diyebileceğimiz 2000-3000 TL arası olan bir gelire sahiptir. Çalışma süresine baktığımızda % 81,1' i 1-10 yıllık bir çalışma süresine sahiptir. Katılımcıların % 74,9' unun memur ünvanına sahip oldukları görülmektedir. Dolayısı ile örneklem grubumuzdaki katılımcıların demografik yapılarına baktığımızda, çoğunluğunun cinsiyetlerinin erkek, yaş aralıklarının 30- 40 yaş arası, medeni durumlarının evli, eğitim durumlarının lisans, gelir düzeylerinin 2000-3000 TL arası, çalışma sürelerinin 1-10 yıl arası ve ünvanlarının memur olduğu görülmektedir. Sonuçlar ile ilgili yorumlama yaparken bu özellikler de belirleyici olmakta ve sonuçları etkilemektedir. Bu nedenle anket sonuçlarına bakarken söz konusu özellikleri göz önünde bulundurmak yararlı olacaktır.

Çalışmamızın varsayımlarının sonuçları aşağıda yer almaktadır:

H₁: "Çalışanların iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır." Anket verilerine göre iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı (p=0,00, p<0,05) bir ilişki olduğu tespit edilmiş yani H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

H_{2a}: "İş tatmini, iş görenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır." P değeri 0,05' ten büyük (p>0,05) olduğu için (p=0,386) çalışanların iş tatmin düzeyleri

ile katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Dolayısı ile H_{2a} hipotezi red edilmiştir.

H_{2b} : “Örgütsel bağlılık, iş görenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.” P değeri 0,05' ten büyük ($p>0,05$) olduğu için ($p=0,195$) çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Dolayısı ile H_{2b} hipotezi red edilmiştir.

H_{3a} : “İş tatmini, iş görenlerin medeni durumuna göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.” P değeri 0,05' ten büyük ($p>0,05$) olduğu için ($p=0,198$) çalışanların iş tatmini düzeyleri ile katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Dolayısı ile H_{3a} hipotezi red edilmiştir.

H_{3b} : “Örgütsel bağlılık, iş görenlerin medeni durumuna göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.” P değeri 0,05' ten küçük ($p<0,05$) olduğu için ($p=0,042$) çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Dolayısı ile H_{3b} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{4a} : “İş tatmini, iş görenlerin hizmet süresine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.” P değeri 0,05' ten büyük ($p>0,05$) olduğu için ($p=0,610$) çalışanların iş tatmini düzeyleri ile katılımcıların hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Dolayısı ile H_{4a} hipotezi red edilmiştir.

H_{4b} : “Örgütsel bağlılık, iş görenlerin hizmet süresine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.” P değeri 0,05' ten büyük ($p>0,05$) olduğu için ($p=0,287$) çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile katılımcıların hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Dolayısı ile H_{4b} hipotezi red edilmiştir.

H_{5a} : “İş tatmini, iş görenlerin eğitim seviyesine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.” P değeri 0,05' ten küçük ($p<0,05$) olduğu için ($p=0,058$) çalışanların iş tatmini düzeyleri ile katılımcıların eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Dolayısı ile H_{5a} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{5b} : “Örgütsel bağlılık, iş görenlerin eğitim seviyesine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.” P değeri 0,05'ten küçük ($p<0,05$) olduğu için ($p=0,003$) çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile katılımcıların eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Dolayısı ile H_{5b} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{6a} : “İş tatmini, iş görenlerin gelirlerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.” P değeri 0,05' ten büyük ($p>0,05$) olduğu için ($p=0,168$) çalışanların iş tatmini düzeyleri

ile katılımcıların gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Dolayısı ile H_{6a} hipotezi red edilmiştir.

H_{6b} : “Örgütsel bağlılık, iş görenlerin gelirlerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.” P değeri 0,05' ten büyük ($p>0,05$) olduğu için ($p=0,687$) çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile katılımcıların gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Dolayısı ile H_{6b} hipotezi red edilmiştir.

H_{7a} : “İş tatmini, iş görenlerin ünvanlarına göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.” P değeri 0,05' ten küçük ($p<0,05$) olduğu için ($p=0,048$) çalışanların iş tatmini düzeyleri ile katılımcıların ünvanları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Dolayısı ile H_{7a} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{7b} : “Örgütsel bağlılık, iş görenlerin ünvanlarına göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.” P değeri 0,05' ten büyük ($p>0,05$) olduğu için ($p=0,167$) çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile katılımcıların ünvanları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Dolayısı ile H_{7b} hipotezi red edilmiştir.

Bu sonuçlara göre çalışanların iş yerindeki ortamları, imkanları yani kısacası çalışma koşullarının iyi olması iş tatminlerinin yükselmesi anlamına gelmekle beraber “ H_1 ” sonucunda da görüldüğü gibi, iş tatminleri yükselen çalışanların aynı zamanda örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.

Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılıklarının değiştiği H_{3b} sonucunda da görülmektedir. Evli çalışanlar bekar olanlara göre daha fazla sorumluluk ve yükümlülük sahibi olduklarından çalıştıkları işe daha fazla önem vermekte ve bağlılıkları yüksek olmaktadır.

Eğitim seviyesi arttıkça iş tatmini ve örgütsel bağlılığın azaldığı H_{5a} ve H_{5b} sonuçlarında da görülmektedir. Bu da bireylerin eğitim seviyelerine uygun işte çalışmasının iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın artması için önemli bir unsur olduğunu bize göstermektedir.

Çalışanların ünvanları arttıkça, yani çalıştıkları işyerlerinde yükselme imkanları oldukça iş tatminlerinin arttığı H_{7b} sonucunda da görülmektedir. Üniversitelerde iş tatminini ve dolayısı ile verimi artırıcı tedbirlerden birinin de çalışanların başarılı, gayretli olduklarında yükselme fırsatlarının olacağını bilmeleri olmaktadır.

Anket uyguladığımız üniversite çalışanlarının örgütsel bağlılık ölçeğindeki ifadelerden, kurumlarına bağlılıkları hakkında fikir sahibi olmamızı sağlayacak olan "Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder." ifadesine

verdikleri cevaplara baktığımızda, büyük çoğunluğu kararsız yada olumsuz olarak işaretlemiş yani kurumda kalmak istemediklerini beyan etmişlerdir. Bunun nedeni ise üniversite personelinin mevzuat gereği çok geçerli mazeret dışında tayin hakkının bulunmamasındandır. Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olmasının, kurumlarına bağlılıklarının yüksek olması ile doğrudan doğruya ilgili olduğu gerçeğini göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Ayrıca iş tatmininin yükselmesi verim ve kalitenin artması açısından işletme ve kurumların da lehine olacaktır. Anketimizden çıkan sonuca baktığımızda üniversite çalışanlarının tayin sorunlarının çözülmesi, memleketlerinde veya istedikleri üniversitelerde çalışma imkanının verilmesi, iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının artmasına büyük katkı sağlayacaktır.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ATAAY İsmail D., İşletmelerde Ücret Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:7, İstanbul, 2015.

ALLEN, Natalie J. ve John P., MEYER, The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, Journal of Occupational & Organizational Psychology, Vol. 63, No.1, 1990.

BAKAN İsmail, Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Gazi Kitapevi, Ankara, 2011.

BALCI Ali, Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler, Pegem Yayınları, Ankara, 2003.

BALAY Refik, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

BARUTÇUGİL İsmet, Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.

BARUTÇUGİL İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

BAŞARAN İbrahim Ethem, Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü, Gül Yayınevi, Ankara, 1991.

BİNGÖL Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2016.

BUDAK Gülay, İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol, İzmir Ticaret Odası Yayınları, İzmir, 1999.

ÇAKIR Özlem, İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2001.

ÇETİN Münevver Ö., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998.

DUBRİN Andrew, The Practice of Managerial Psychology, Prefamor Press Inc., New York, 1972.

EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1996.

EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2017.

ERDOĞAN İlhan, İşletmelerde Davranış, Miad Yayınları, İstanbul, 1997.

ERDOĞAN İlhan, İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1999.

FELDMAN Daniel C. ve Hugh J. Arnold, Managing Individual and Group Behavior in Organizations, McGraw-Hill International Book Company, Auckland, 1983.

GREENBERG Jerald ve Robert A. BARON, Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work, Prentice Hall, New Jersey 2003.

GREN Jutta, Job Satisfaction Of Community Coolege Chairperson, Facult Of The Virigia Polytechnic Institute and State University The Degree Of Philosophy in Education Leaderdhip and Policy Studies Blacksburd, Virigina, 2000.

İNCE Mehmet ve Hasan Gül, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya, 2005.

KALAYCI Şeref, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın, Ankara, 2016.

KAST Fremont E. ve James E. Rosenzweig, Organization and Management A System and Contingency Approach, McGraw Hill Company, Singapore, 1985.

KATZ Daniel ve Robert L. Kahn, (Çeviren; Halil Can, Yavuz Bayar), Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Todaie Yayınları, Ankara, 1977.

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1995.

KEİTH Davis ve John W. Newstrom, Human Behavior at Work, Organizational Behavior, Eighth Edition, McGraw Hill Book Campany, New York, 1989.

KEİTH Davis, İşletmelerde İnsan Davranışı,(Çeviren: Kemal Tosun), İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998.

MAMMADOVA İlahı, İş Tatmini, Sokak Kitapları Yayıncılık, İstanbul, 2013.

MCAFEE Bruce R. ve Paul J. Champagne, Organizational Behavior, A Manager's view, West Publishing Company, St. Paul, 1987.

MOORHEAD Gregory ve Ricky M. Griffin, Organizational Behavior, Houghton Mifflin Company, Boston, 1998.

MUCHİNSKY Paul M., Psychology Applied to Work, Brooks/Cole Publications. California, 1993.

NORTHCRAFT Gregory B. ve Margaret A. Neale, Organizational Behavior, A Managament Challenge, The Dryden Press, Usa, 1990.

ÖZKALP Enver, Abdulkadir Varoğlu, Demet Varoğlu, Ayşe Ç. Kirel ve Pınar Acar, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2013.

REİTZ Joseph H., Behavior in Organizations, Third Edition, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1987, s.208.

ROBİNS Stephen P., Organizational Behavior, 9. Edition, Prentice Hall, Usa, 2001.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve Melek V. Tüz, Örgütsel Psikoloji, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2003.

SALDAMLI Asım, İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.

SEYMEN Oya Aytemiz, Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Üzerine Bir Araştırma, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.

SCHERMERHORN John R., James G. Hunt ve Richard N. Osborn, Managing Organizational Behavior, John Willey and Sons, New York, 1994.

SİLAH Mehmet, Çalışma Psikolojisi, Selim Kitapevi, Ankara, 2001.

TELMAN Nursel, Pınar Ünsal, Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayınevi, İstanbul, 2004.

TINAZ Pınar, Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, Beta Yayınları, İstanbul, 2005.

TİKİCİ Mehmet ve Mehmet Deniz, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Nobel Yayın, Ankara, 2005.

TÜRK Mehmet Sezai, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.

UYGUR Akyay, Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık, Barış Platin Kitabevi, Ankara, 2009.

MAKALELER

BAYRAM Levent, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, Ankara, Sayı: 59, 2005: 125-139.

BOZKURT Öznur ve İlhan Bozkurt, İş tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, İstanbul, 2008: 1-18.

DEMİR Mahmut, Örgütsel Destek Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Sayı:1, Bursa, 2012: 49-64.

ERGENELİ Azize ve Mehmet Eryiğit, Öğretim Elemanları İş Tatmini, Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması, Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:19, Sayı:2, Ankara, 2001: 159-178.

GÜL Hasan, Ercan Oktay ve Hakan Gökçe, İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 15, Celalabat, 2008: 1-11.

İŞCAN Ömer F. ve Ufuk Sayın, Örgütsel Adalet, İş tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:24, Sayı:4, Erzurum, 2010: 195-216.

ÖZTÜRK Azim, Y. Selim Güzelsoydan, Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 15, Sayı 1-2, Erzurum, 2001: 334-345.

TÜTÜNCÜ Özkan ve Mahmut Demir, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İş Gücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 2 İzmir, 2003: 146-169.

YALÇIN Azmi ve Fatma N. İplik, Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:1, Adana, 2005: 395-412.

YILMAZ Burcu ve Ali Halıcı, İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler, Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Sayı:4, Trabzon, 2010: 93-108.

YÜCELER Aydan, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Konya, Sayı: 22, 2009: 445-458.

ZEFFANE Rachid, Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees, Sage Publications, Journal: Human Relations, Sayı:8, California, 1994: 977-1010.

TEZLER

BÜLBÜL Sevda, "Örgütsel bağlılık ve İş tatmini: Bir Kamu Kurumunda Uygulaması.", İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

EROL Vedat, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık.", İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

GÜNDOĞAN Tamer, "İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık; Bir İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulama.", Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

GÜR Durali, "Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası Üzerine Bir Uygulama.", Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

İMAMOĞLU Ramazan, "Bazı Takım ve Ferdi Spor Branşlarındaki Antrenörlerin İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma.", Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2001, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

ORDUN Güven, "Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma.", İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

SAYYAN Sevil, "İşletmelerde Verimlilik ve Verimlilik Artırılmasına İlişkin Bir Uygulama.", İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

SÖKMEN Alptekin, "Ankara'da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma.", Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

ULUSOY Tülin, "İşletmelerde İş tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması.", İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 1983, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.