

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEŞİMİ: İSTANBUL
İLİ LOJİSTİK FİRMALARI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Gamze EMRE

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

İSTANBUL – 2016

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Gamze EMRE
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul İli Lojistik Firmaları Çalışanları Üzerine Bir Uygulama.
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 29.02.2016
- SAYFA SAYISI** : 99
- TEZ DANIŞMANLARI** : Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN
- DİZİN TERİMLERİ** : İşgören, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez çalışması, lojistik sektöründe çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yöneliktir. Bu amaçla literatür taraması yapılarak, örgüt kültürü, iş tatmini ve örgüt bağlılığı ile ilgili kavramlar açıklanmıştır. Araştırmanın uygulaması İstanbul ilinde faaliyet gösteren 5 lojistik firmasında 196 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilmiş olan veriler, tablo haline getirilerek yorumlanmış ve sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Gamze EMRE

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEŞİMİ: İSTANBUL
İLİ LOJİSTİK FİRMALARI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Gamze EMRE

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

İSTANBUL – 2016

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.

Gamze EMRE

..../.../2016



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Gamze EMRE' nin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul İli Lojistik Firmaları Çalışanları Üzerine Bir Uygulama adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____
Doç. Dr. Mustafa BÜTE

Üye _____
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN
(Danışman)

Üye _____
Yrd. Doç. Dr. Kemal ER

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 2016

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

ÖZET

Günümüzde çalışma hayatında iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın büyük bir önemi vardır. Bu araştırmada lojistik sektörü firma çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Yapılan araştırmada, literatür taraması yapılmış ve çalışmanın uygulama sürecinde ise söz konusu belirlenen lojistik firma çalışanlarına anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bunun için kullanılan ölçek, Minnesota İş Tatmini Ölçeği ile çalışanlarının içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeyleri belirlenmiştir. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılarak, cevaplayıcıların duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı seviyeleri belirlenmiştir. Bu anketlerin yanı sıra çalışanlara demografik özelliklerini belirleyecek sorular da yöneltilmiştir. Anket uygulaması için İstanbul ilinde faaliyet gösteren 5 lojistik firmadan gerekli izinler alınarak firmaların belirlediği çalışan sayısına göre toplamda 196 çalışana anket yapılmıştır.

Literatürde konu ile ilgili araştırmalar bulunmakla birlikte lojistik sektöründe konuyla daha önce uygulamalı bir çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle söz konusu alanda uygulamalı bir çalışmanın yapılması uygun görülmüştür. Elde edilen bulgular sonucunda çalışanların bağlılığına etki eden birçok faktör olduğu başta demografik özellikler, çalışanın statüsü gibi çeşitli faktörlerin iş doyumu ve bağlılığı etkilediği görülmüştür. Araştırma sonucunda sektör çalışanlarının iş tatmini düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İş tatmini arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü

SUMMARY

Nowadays in the working life, the job satisfaction and the organizational loyalty have great importance. In this research the aim has been to establish the relationship between the job satisfaction and the organizational loyalty of the company employees in the logistics sector.

In the research conducted, a literature scanning has been made and during the implementation process of the study the application of a survey on the employees of the said logistics company has been realized. The Minnesota Job Satisfaction Scale was the scale utilized for this survey and the intrinsic satisfaction, extrinsic satisfaction and the general satisfaction levels have been determined. In order to measure the Organizational Loyalty the Meyer and Allen's Organizational Loyalty Scale has been utilized and the levels of the emotional loyalty, normative loyalty and the attendance loyalty have been determined. Besides these surveys, the questions aimed at the determinations of the demographic properties of the employees have been directed to them. For the survey application the permissions of the 5 logistics companies active in Istanbul province have been obtained and according to the number of employees that the companies determined in total 196 employees have been surveyed.

Besides the researchs on the issue, according to the literature, an operative case work was determined in the logistics sector. Therefore, the operative work is found appropriate in the mentioned area. As a result of obtained findings, showed that many factors (initially demographic factors) influenced the statue of the workers and job satisfaction etc. In the wake of researches, the meaningful relation between the professional work satisfaction of the workers and their loyalty to their companies has been determined. More professional satisfaction increases, more loyalty seen.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Loyalty, Organizational Culture

İÇİNDEKİLER

OZET	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
TABLolar LİSTESİ	VIII
EKLER LİSTESİ.....	IX
ÖNSÖZ.....	X
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
İŞ TATMİNİ	3
1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TANIMI.....	3
1.2. İŞ TATMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	4
1.2.1. Bireysel Faktörler	5
1.2.1.1. Yaş	5
1.2.1.2. Cinsiyet	5
1.2.1.3. Eğitim	5
1.2.1.4. Medeni Durum.....	6
1.2.1.5. Kişilik	6
1.2.2. Örgütsel Faktörler	7
1.2.2.1. İşin Kendisi.....	8
1.2.2.2. Ücret.....	9
1.2.2.3. Terfi.....	10
1.2.2.4. Çalışma Arkadaşları	11
1.3. İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON KURAMLARI	12
1.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	12
1.3.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	14
1.3.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı	16
1.3.4. McClelland'ın Başarı-Güç Kuramı	16
1.3.5. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	17
1.3.6. Alderfer'in ERG Kuramı.....	17
1.3.7. Lawler ve Porter Kuramı	18
1.4. İŞ TATMİNİ ÖLÇÜM TEKNİKLERİ	19
1.4.1. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi	19
1.4.2. İş Tanımlama Endeksi.....	19
1.4.3. Minnesota Tatmin Ölçeği	20
1.5. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI.....	20
1.5.1. Devamsızlık	20
1.5.2. Stres	21
1.5.3. Çalışan Devir Hızı	22
İKİNCİ BÖLÜM.....	23
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	23
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	23

2.1.1.	Örgütsel Bağlılık Tanımı.....	23
2.1.2.	Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi	25
2.2.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN UNSURLARI	25
2.2.1.	Duygusal Bağlılık	26
2.2.2.	Devam Bağlılığı.....	26
2.2.3.	Normatif Bağlılık.....	27
2.3.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	28
2.3.1.	Kişisel Faktörler	28
2.3.1.1.	Yaş.....	29
2.3.1.2.	Cinsiyet	29
2.3.1.3.	Medeni Durum.....	30
2.3.1.4.	Eğitim Durumu.....	31
2.3.1.5.	Kıdem.....	32
2.3.2.	Örgütsel Faktörler	33
2.3.2.1.	Örgütün Büyüklüğü.....	33
2.3.2.2.	İşin Niteliği.....	34
2.3.2.3.	Ücret.....	35
2.3.2.4.	Örgütsel Adalet.....	36
2.3.2.5.	Örgüt Kültürü	36
2.3.2.6.	Takım Çalışması	37
2.3.2.7.	Stres.....	38
2.3.3.	ÖRGÜT DIŞI FAKTÖRLER.....	39
2.3.3.1.	Alternatif İş İmkânları.....	39
2.3.3.2.	Profesyonellik	39
2.4.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI.....	40
2.4.1.	Tutumusal Bağlılık Yaklaşımı	41
2.4.1.1.	Etzioni'nin Yaklaşımı	42
2.4.1.2.	Kanter'in Yaklaşımı	43
2.4.1.3.	O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	44
2.4.1.4.	Penley ve Gould'un Yaklaşımı	45
2.4.1.5.	Allen ve Meyer Yaklaşımı	46
2.4.2.	Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	47
2.4.2.1.	Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	48
2.4.2.2.	Salancik'in Yaklaşımı.....	48
2.4.3.	Çok Boyutlu Bağlılık	49
2.5.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	49
2.5.1.	Performans	49
2.5.2.	Devamsızlık	50
2.5.3.	Çalışan Devir Hızı	50
2.5.4.	Stres	51
2.5.5.	İş Tatmini	52
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	53	
YÖNTEM.....	53	
3.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	53

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ.....	53
3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	53
3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	54
3.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	54
3.6. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	55
3.7. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ ANALİZLER.....	57
3.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	57
SONUÇ	91
KAYNAKÇA.....	93
EKLER	-



KISALTMALAR LİSTESİ

MSQ	: Minnesota Satisfaction Questionnaire
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
YDT	: Yayınlanmamış Doktora Tezi
a.g.e.	: Adı Geçen Eser
Yay.	: Yayınları
Tic.	: Ticaret
C.	: Cilt
s.	: Sayfa
İ.Ü	: İstanbul Üniversitesi
ss	: sayfa sayısı

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	13
Şekil 2: Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	15
Şekil 3: İş tatmininin iş gücü devri ve devamsızlıklarla ilişkisi	22
Şekil 4: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	41
Şekil 5: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	41
Şekil 6: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	46
Şekil 7: Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Diyagram.....	61



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel bağlılığın gelişim süreci.....	25
Tablo 2: Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı	58
Tablo 3: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	60
Tablo 4: Çalışanların İş Tatmini Düzeyleri.....	60
Tablo 5: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Aylık Ücrete Göre Ortalamaları ..	61
Tablo 6: Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Aylık Ücret Göre Ortalamaları.....	63
Tablo 7: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre	64
Tablo 8: Çalışanların İş tatmin Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları.....	67
Tablo 9: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Görev e Göre Ortalamaları.....	68
Tablo 10: Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Göreve Göre Ortalamaları	70
Tablo 11: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin kurumda Çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....	72
Tablo 12: Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Ortalamaları	74
Tablo 13: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları.....	75
Tablo 14: Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları	77
Tablo 15: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Toplam İş Tecrübesine Göre Ortalamaları.....	78
Tablo 16: Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Toplam İş Tecrübesine Göre Ortalamaları.....	81
Tablo 17: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları	82
Tablo 18: Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları	84
Tablo 19: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları	85
Tablo 20: Çalışanların İş Tatminlerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları	86
Tablo 21: Çalışanların İş Tatminleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi	86
Tablo 22: Çalışanların İş Tatminlerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi	88
Tablo 23: Çalışanların İş Tatminlerinin Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi.....	88
Tablo 24: Çalışanların İş Tatminlerinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi.....	89
Tablo 25: Çalışanların Genel İş Tatminlerinin Genel Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi..	89

EKLER LİSTESİ

EK-A : ANKET FORMU



ÖNSÖZ

Bu tez çalışması iş tatmini değişkenleri ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi ve iki değişken arasındaki belirleyici yönleri tespit etmek aynı zamanda demografik özellikler ile iki değişken arasındaki ilişki ve farklılıkları incelemek adına ve daha önce bu konuyla ilgili çalışma yapılmamış olan lojistik sektör alanında çıkan sorunları saptamak ve çözüm öneriler sunmak amacıyla başlatılmıştır. Çalışmanın başlatılması ve yürütülmesi esnasında beni yönlendiren ve katkılarını eksik etmeyen, görüş ve önerileriyle çalışmaya yön veren tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN'e, değerli hocalarım, Doç. Dr. Mustafa BÜTE'ye, Yrd. Doç. Dr. Kemal ER'e hayatım boyunca eğitimime destek olan ve bu konuda elinden gelen çabayı gösteren sevgili annem Ferah Diba EMRE'ye, sevgili babam Talip EMRE'ye, kardeşlerime, çalışmamı hazırladığım bu yoğun ve stresli dönemde bana destek olan dostlarıma, yardımlarından dolayı Nizamettin ÖZTÜRKÇİ ve Emre NALÇACI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Gamze EMRE

GİRİŞ

Son yıllarda yeni bir oluşum olarak karşımıza çıkan pek çok alanda kendini hissettiren ve adından çokça bahsettiren küreselleşme gerçeğinin, daha uzun yıllar insan hayatına dokunacağı kuşkusuzdur. Küreselleşmenin etkilerinin yapılan bu çalışma açısından değerlendirmek gerekirse, beraberinde getirdiği teknolojik gelişim ile bilginin hızlı dağılımı ve paylaşımı çalışma hayatında rekabetin acımasız yüzünü göstermesine neden olmakta bu durum karşısında yeniliklere uyum sağlamayı başaran, yönetim ve organizasyon yapılarında değişime gidebilen inovatif örgütler ayakta kalmayı başarabilirler. Bu süreci takip edemeyen, geleneksel yapılarından ödün vermeyen örgütler sahne dışı kalmaktadırlar.

Günümüz değişen şartlarına rağmen, mal ve hizmet üretimini gerçekleştiren insan faktörü, tüm sektör ve piyasaların ihtiyaç duydukları ilk unsur olarak önemini korumaktadır. Bu durum giderek artan rekabet ortamında örgütlerin güçlü kalabilmeleri için çalışana (işgörene) önem veren bir duruş sergilemelerine neden olmaktadır. Ancak örgütlerin bu doğrultuda seçmiş oldukları insan kaynaklar amaçlarına ulaşmada çoğu zaman tek başına yeterli olmamaktadır. Seçilmiş olan bu nitelikli insan kaynağının motivasyonu, performansı, ve özellikle pek çok araştırmaya konu olan iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları ile mümkün olmaktadır.

Bir çalışanın örgütsel bağlılığının sağlanabilmesi için uzun ve oturmuş bir süreden geçmekle beraber ücret gibi tek bir faktöre bağlanamayacak kadar kapsamlıdır. Çalışanlara verdiği değerini çizen, karar alma sürecinde gerektiğinde çalışanların fikirlerine başvurabilen bir örgütsel yapı uzun vadede çalışanın örgüte bağlılığını ve iş tatmini sağlayacaktır. Örgütün kendisine verdiği değer ve sunduğu imkânlar neticesinde örgütüne karşı bağlılığı olan ve iş tatminine ulaşan çalışanların artan performanslarının yanında işten ayrılma düşüncelerinden uzaklaşması, örgütleri yeni alımlar esnasından katlanmak zorunda kaldığı maliyetlerden kurtaracak, bu durum örgüt verimliliğini artıracaktır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iş tatmini kavramı ve tanımı iş tatminini etkileyen faktörler ile motivasyon kuramları, iş tatmini ölçüm teknikleri ve iş tatminsizliğinin sonuçları, literatürde konu ile ilgili bulunan kaynaklar kullanılarak incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramına yer verilerek, örgütsel bağlılığının unsurları, bağlılığı etkileyen kişisel, örgütsel, örgüt dışı faktörler, örgütsel bağlılık yaklaşımları ve örgütsel bağlılık sonuçları ele alınmıştır.

Araştırmanın teorik bölümünü açıkladıktan sonra üçüncü bölümde konuyu desteklemek amacıyla İstanbul ilinde faaliyet gösteren 5 lojistik Őirket çalışanlarına anket uygulanmıştır. Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın n kabulleri, evreni, rneklemi, sınırlılıkları, modeli hipotezleri, bulguları ile araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve istatistik analizlere yer verilmiştir. Yapılan bu çalışma ile İstanbul'daki lojistik firma çalışanları, üzerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın etkileri, memnuniyet dereceleri, örgütlerin kurumsal bağlılığa ne derece önem verdikleri, bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

Birinci bölümde iş tatmini kavramı, iş tatminini etkileyen unsurlar, iş tatmini motivasyon kuramları ve ölçüm teknikleri son olarak iş tatminsizliğinin sonuçlarına değinilmiştir.

1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TANIMI

Birçok kavramda olduğu gibi iş tatminini de açıklamak için birden fazla tanım kullanılmıştır. En genel anlamıyla iş tatmini çalışanların işlerinden zevk alması veya mutlu olması olarak ifade edilebilir. Bir iş yerinde işin özellikleri ile iş yapanın beklentilerinin bu doğrultuda uyması ile elde edilen verimlilik olarak da ifade eder denilebilir. ¹

İş tatminin birden fazla tanımı ve yorumu vardır. İş tatmini iş yapanların fizyolojik ve psikolojik aynı zamanda da duygularının da yansımasıdır. İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş yapanların birlikte, takım halinde çalışmaktan hoşlandığı iş arkadaşları ve onlarla birlikte yaptığı iş sonucu ortaya çıkardığı iyi sonucun kişiye verdiği mutluluk iş tatmininin göstergesidir. ²

Kişinin ihtiyaçları, düşünceleri ve değer yargıları yaptığı orantılı ise iş doyumu söz konusudur. Maslow'a göre tatmin, birey davranışlarının en üst ürünüdür. Bu bakış açısına göre iş tatmini, işin durumuna göre davranışlar ve bu davranışların toplamı bundan elde edilen sonuçlar da beklentinin ne kadar karşılandığı veya karşılanacağını göstergesidir denilebilir. ³

Kişinin işine karşı beslediği düşünceleri, duyguları onun iş doyumundaki rolü çok büyüktür. İş doyumunu etkileyen birçok unsur vardır. Bu unsurlardan bir ya da bir kaç gerçekleşmez ise iş yapanın işine karşı tavrı değişir, bunun sonucunda da iş verimliliğinin azalır. Çalışanın günlük iş yaşantısında karşılaştığı olumsuz bir unsur sürekli hale geldiği zaman iş tatminsizliği durumu ortaya çıkar bu durum sonucunda işi bırakma eylemine dahi dönüşebilir.

İş tatminsizliğinin problemlerini çözmek için işgörenlerin iş tatminini artırmada mevcut olan iş ortamını en uygun şekilde getirmektir. Böylelikle zamanla iş tatmini

¹Zeki Akıncı"Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Akdeniz İİBF Dergisi,2002, Cilt:2,4,s 1-25.

² M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003,s,150.

³ Muzaffer Sencer, Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral, TODAE Dergisi,1982 s. 9

artacak ve örgüt açısından olumlu yönde gelişmelerin ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır.⁴ İş tatmini artan iş görenin yapmış olduğu işe yaklaşımı, işi sahiplenışı zaman içinde performansına yansıtacak bu durum ise mevcut örgütü başarıya götürecektir.

İşten alınan haz, bir çalışanın işini ya da iş yaşamını tamamıyla düşünmesiyle kendisinde oluşan mutluluk ya da pozitif bir durumdur. Örgütler çalışanların beklentilerini ne kadar karşılayabiliyorsa, bu oranda çalışanların işten doyumunu da aynı oranda artacaktır. Çalışanların işinden duyduğu hazzın derecesi, bu hazzın ya da ulaştığı bu olumlu durumun ölçüsü aynı orandadır denilebilir.⁵

Sonuç olarak iş tatmini-doyumu için birçok yorum getirilebilir. Söylenebilecek net bir şey ise iş tatmininin durağan bir olgu olmamasıdır. Mesela; iş tatminini yönetme gücünü elinde bulunduran üstler çalışanlarına iş tatminini sağladıktan sonra bu durumun sürekliliğinin olması gerektiğini bilmeleri ve durumun devamını sağlamalıdır. Bunun sebebi şu ki iş tatmininin durağan olmamasıdır. Çalışanların iş tatmini sağlayan olumlu durumun ortadan kalkması halinde iş tatminsizliği gündeme gelebilir. Örgütteki problemlerin en önemli nedeni iş tatmininde meydana gelen eksikliklerdir. İş tatminsizliği sonuçlarından olan işin yavaşlatılması, verimlilikte düşüş gibi olumsuz birçok durumlar örgüt karşı karşıya kalabilir.⁶ Bu durumu önleyebilmek ve uzun vadede örgütsel verimliliğin artan bir eğilimde olmasını sağlayabilmek için örgütlerin çalışanlarının iş tatminleri odaklı attıkları her adım oldukça önem taşımaktadır.

1.2. İŞ TATMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kişinin işine karşı tavrını olumlu yönde etkileyen birincil faktörlerin başında terfi olanağı ve ücret gelmektedir. Kişinin hiyerarşi bakımından bir üst göreve geçebilme durumunun olması ve zamanında bu olanaktan yararlanabilmesi onun iş tatminini artırmaktadır. Benzer şekilde kişinin işinden beklentisini karşılayabilecek ücreti alabilmesi veya elde ettiği ücret ile maddi beklentilerini karşılayabilmesi onun işine karşı tavrını pozitif kılmakta, kişi açısından iş tatmini artmaktadır. İşgörenin örgüt içinde kurduğu arkadaşlık ilişkisi, takım ruhunun oluşması gibi faktörlerde iş tatminini etkileyen diğer unsurlardır. Aşağıda iş tatminini etkileyen çeşitli faktörler anlatılmıştır.⁷ Kişilerin gelecek planları ve beklentilerine göre, iş tatmini yaşamalarına neden olan bu kişiden kişiye faktörlerin değişiklik gösterebileceğini söylemekte fayda vardır.

⁴ Mikail Okumuş, Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi, Ark Kitapları, İstanbul, 2011, s.1-30.

⁵İbrahim Ethem Başaran, Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü, Feryal Matbaası, Ankara, 2000.

⁶ Akıncı, a.g.e, ss 1-25.

⁷İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yay. No:242, İstanbul, 1991.

1.2.1. Bireysel Faktörler

1.2.1.1. Yaş

Çalışma yaşamında yer alanlar üzerine yapılan araştırmalarda yaş olarak büyük olanların daha genç çalışanlara göre iş tatminlerinin yüksek olduğuna dair veriler elde edilmiştir. Bu durumun yaşlı çalışanların, iş yaşamından beklentilerinin gerçekleşmiş olması veya beklentilerinin gerçekçi temeller üzerine oturtmalarından kaynaklandığı öne sürülmektedir. Genç çalışanların, beklentilerinin fazla olması, daha iyi bir yerde çalışma hayali, ve keşfedilecek deneyimlerinin fazla olması düşüncesiyle hareket ettiklerinden iş tatminleri daha düşük veya iş tatmininin karşılanması daha zor olmaktadır.⁸

1.2.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi bulmaya yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Çalışanların işlerinden memnun olmaları veya olmamalarının birçok nedeni vardır. Bu araştırmaların sonucunda kadınların erkeklere nazaran daha düşük iş tatminine sahip oldukları belirlenmiştir. Sebep olarak ise, kadınların erkeklere oranla çalışma yaşamında kadınların daha vasıfsız işçi olarak görümleri ve düşük ücretli işlerde çalışmaları gösterilmiştir.⁹ Yapılan işin niteliğinde bir farklılığın olmadığı hallerde, erkeğe oranla kadına değer biçilen ücretin düşük olması sonucu kadının yaşadığı iş tatmininin de oldukça düşük seyirde gerçekleşmesi sonucu şaşırtıcı değildir.

Yapılan araştırmalar cinsiyetin iş tatminini etkileyen önemli faktör olduğunu ve genellikle erkek çalışanların kadın çalışanlara göre iş doyumlarının yüksek olduğunu göstermektedir.¹⁰

1.2.1.3. Eğitim

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden bir diğeri ise eğitim durumudur. Genel olarak baktığımız zaman, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların genel iş tatminlerinin, eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumun gerçekleşmesi için uygun şartların olması gerekir. Uygun şartlar sağlanmaz ise eğitim durumu ile iş tatmini arasında ters yönlü bir durum oluşur. İşgörenlerin almış

⁸Tarık Solmuş, İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.Yay. No: 1489, İstanbul, 2004 s.187.

⁹ Esra Kılıç, "İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Dair Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 2008, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.**

¹⁰ Hatice Necla Çelik Keleş, "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma,"Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006, **Doktora Tezi.**

oldukları eğitim durumuna göre uygun bir pozisyonda çalıştırılması iş tatmini ile doğru orantılıdır. Bu durumun tersi de, çalışan almış oldukları eğitimden daha yüksek bir pozisyona atıldığı zaman ise stres ve başarısızlık korkusu kişinin iş tatmin seviyesinin de azalmasına neden olacaktır.¹¹ Bu durumdan da anlaşılacağı üzere, alınan eğitim ile çalışılan pozisyonların denge içerisinde oluşunun iş tatmini açısından yansıtışı olumlu olurken, dengenin bozulması aksi bir sonuç yaratmaktadır.

Eğitim seviyesi arttıkça beklentiler de artar ve iş tatmini ile eğitim seviyesi arasında anlamlı bir ilişki oluşur.

Öte yandan iş doyumunu ve eğitim seviyesi arasındaki ilişkinin bir belirsizlik taşıdığını iddia eden araştırmalar da vardır. Buna göre eğitim seviyesi yüksek işgörenlerin bilhassa ücret beklentilerinin yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliğine düştükleri görülmekte, bazı durumlarda da eğitimi yüksek işgörenlerin örgütsel ödüllere daha çok ulaştıkları ve daha yüksek ücret almaları söz konusu olduğu için yüksek bir iş doyumunu yaşadıkları görülmektedir.¹²

1.2.1.4. Medeni Durum

İşgörenlerin evli veya bekâr olma durumlarının iş doyumunun belirlenmesi için yapılan araştırmalarda, medeni durum ile iş doyumunu arasında çok anlamlı bir ilişki bulunmasa bile genel olarak, evli çalışanların bekâr çalışanlara göre daha fazla işinden tatmin sağladığı ortaya çıkarılmıştır. Herzberg ve arkadaşları 1957 yılında yapmış oldukları çalışmalarda iş tatmini ile medeni durum arasında net bir ilişkinin bulunmadığını ifade etmişlerdir. Ancak Noriega ve arkadaşların yapmış oldukları çalışmalarda, çalışan kadının evli ve çocuk sahibi olması, ev işleri sorumluluğunun fazla olması ve eşin bu işlere yardım etmemesi durumu ile ruhsal problemler arasında bir ilişki saptanmıştır.¹³

1.2.1.5. Kişilik

İncelenmiş birçok araştırmaya göre iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden birisi de kişiliktir.

Judge, Bano ve Locke, kişilik ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemek için bir araştırma yapmışlardır. Tespitler ve veriler 30 yıllık çocukluk ve yetişkinlik dönemi

¹¹ Nuran Aşık, Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, Türk İdare Dergisi, 2010 Sayı: 467.

¹² Abraham K. Korman, Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall Inc, 1977, s. 226.

¹³ Terry LAM, Hanqin Qi u Zhang and Tom BAUM, "An Investigation of Employees Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong", Tourism Management, Vol: 22, No: 2, 2001, s.159.

boyunca toplanmıştır. Çocukluk kişilik değerlendirmesi katılımcılar 13-16 yaşındayken iki kez yapılmıştır. Yetişkinlik için katılımcılar 30-38 yaşlardayken değerlendirme yapılmıştır. İş tatmini, katılımcılar 41-50 yaşlarındayken ölçülmüştür. Bu çalışmada 192 katılımcı hem çocukluk hem de yetişkinlik kişilik değerlendirmelerini tamamlayabilmişlerdir. Katılımcılardan 107 tanesi, iş tatmini sorularını da tamamlamıştır. Bu iki değerlendirmenin de iş tatmini ile ilişkili olduğu, sonuç olarak tespit edilmiştir.¹⁴

McDonald ve Gundersan iş tatmini sonuçlarının yaş, çalışma süresi ve ücretle pozitif olarak ilişik olduğunu tespit etmişlerdir. Witt ve Mye adil, tarafsız olmanın önemli bir bileşen olduğunu öne sürmüştür. Herzberg, Maurner, Peterson ve Capwell cinsiyet, eğitim ve yaşın iş tatminini etkileyen önemli faktörler olduğunu savunmuşlardır. Smith ise: eğitim, iş kullanımı, refaha ve yıkıma yönelik toplum şartlarının da önemli faktörler olduğunu belirtmektedir.¹⁵

İş tatmini faktörleri ile ilgili daha geniş çaplı bir açıklama Schultz sunmuştur. Schultz'a göre "Çalışanlar iş ortamının bir yönünden memnun iken diğer yönlerinden memnun olmayabilir." Örneğin, çalışanlar iş şartlarını ideal bulunabilir ama yöneticiden, çalışma arkadaşlarından veya iş kurallarından memnun olmayabilir. Çalışanların iş memnuniyeti ile ilgili yönler işlerin yapısına, durumuna göre değişir. Genelde iş tatmini ile ilgili faktörler: yaş, sağlık, çalışma süresi, duygusal kararlılık, ailevi durumu ve diğer sosyal yönlerdir.¹⁶

1.2.2. Örgütsel Faktörler

İş görenlerden, çalışanlardan bağımsız olan, dışarıdan, çevresel koşullardan kaynaklanan, kontrol edemediği ve birçok zamanda engelleyemediği unsurlar olarak ifade edilen faktörlerdir. İşgörenin iş tatminsizliğinin nedenlerini oluşturur ve bu da çalışanın örgütüne karşı düşük bir bağlılık sergilemesine neden olur.¹⁷ Bu tatminsizliği en aza indirmek ise örgütlerin çalışanlarına verdiği değer ve yarattıkları çalışma ortamları ile mümkün olabilmektedir.

¹⁴ Nevzat Demir, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Plastik Sektöründe bir Araştırma, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007, s.119.

¹⁵ Ayhan Günbatan, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, Çalışmalarda İş Tatmini Uygulaması Malatya, 2006, s. 56.

¹⁶ Esra Dinç Özcan, Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmin, 1 Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2011, s.111.

¹⁷Nizamettin Öztürkci, "İstanbul Gümrük Ve Ticaret Bölge Müdürlüğü'nde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılıkları Ve İş Tatmin Düzeylerinin Araştırılması" Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2013.

1.2.2.1. İşin Kendisi

İş tatmini etkileyen örgütsel faktörlerden olan işin kendisi, işin yapısı gündelik yaşamın önemli bir kısmını iş ortamında geçiren birey açısından fazlasıyla önemlidir.

İş tatminini etkileyen birçok örgütsel faktör vardır. Bunlardan işin kendisi, işin yapısı üzerine örgütte yapılan iş ve işin niteliği üzerine literatürde anlamlı bir ilişki kurulmuştur. "İş bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından önemli bir faaliyettir. Bireyin zamanını ve enerjisini faydalı bir biçimde kullanmasını sağlayarak, psikolojik sağlığının korunmasında etkin bir rol oynar."¹⁸

Kişiler tarafından işin zevkli bir iş olarak görülmesi; bireyin işine yönelik tavrının olumlu olması anlamına gelmektedir. Bu nedenle bireyin işine yönelik algısı, işine karşı düşündükleri ve işinden haz alması iş tatmininde önemli bir unsurdur. 1960'larda geliştirilen varsayımlar işin sıkıcı ve sıradan olarak görüldüğü durumlarda, çalışanın iş tatmin düzeyinin düştüğü ve çalışanda işten ayrılma niyeti gibi durumlara yol açacağı kabul edilmiştir.¹⁹ Özellikle kitle üretiminde geçen hep aynı olan çalışma şekli(mavi yakalı işçilerde görülen) giderek daha da rutinleşmekte bu da bireylerin iş karşısında performansının düşmesine ve isteksiz çalışmalarına neden olmaktadır.²⁰

İşin çok yönlü olması; farklılıklar yaratılması gerektirmesi, yapılacak işe emek harcanması gerektirmektedir. Bu özelliklere sahip iş yapısının üstesinden gelebilen çalışanlar sonuçları gördüklerinde yaptıklarıyla daha mutlu olmakla birlikte işe bağlılıkları artar. Katlanılabilir derecedeki işin zorluğu bireyin motivasyonunu arttırmakla birlikte; işin zor ve ya kolay yapılabilir olması işi yapanın sahip olduğu özelliklere de bağlıdır.²¹ Sahip olduğu donanım, vasıf ve yeteneklerden daha fazlasını gerektiren bir işe sahip olan işgörenin o işte tatmin yaşamasını beklemek doğru olmayacaktır.

Örgütte işgörenlerin çalışmalarında özgür olmayı istemeleri, bağımsız karar alma gücünü kullanmak istemesi onun doğasından kaynaklanan bir durumdur. İş gören aşırı baskı altında çalışmayı sevmemekte, her konuda işlerine karışılması, psikolojik baskı altında kalması ve kendilerine emir verilmesi motivasyonunu düşürmektedir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu egolarını tatmin etmek ya da kişisel gelişme güçlerini

¹⁸ İhsan Yüksel, "Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi", Doğuş Üniversitesi Dergisi, C.6, S.7, İstanbul, 2004, s.47

¹⁹ Paun E. Spector, Industrial & Organizational Psychology, 2nd Ed. USA: John Wiley Higher Education, 2000, s. 204.

²⁰ Mehmet Silah, Endüstride Çalışma Psikolojisi, Seçkin Yayıncılık, Ankara,2005, s. 106.

²¹ Erdoğan, a.g.e, 1996, s. 9.

arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve sorumluluk almak istemesi kendini yetkilendirme biçimidir.²²

İşgörenin çalışmasının, emeğinin karşılığını alacağını düşünmesi, hedefe ulaşabileceğini, sonuçların olumlu olacağını hissetmesi de iş doyumunu açısından önemlidir. Demek oluyor ki bireye işine ilişkin bir geri kazanım sağlamak, iş tatminini arttıracığı gibi aynı şekilde bireyin kendini geliştirmesi ve varsa eksiklerini görebilme ve bunları düzeltmesi açısından da önemlidir. Kişilere yaptıkları işe yönelik zaman zaman durum bildiriminde bulunulmalı, kişinin yaptığı işte kendini ne kadar geliştirdiği ve durumunun nasıl olduğu konusunda geri bildirimlerde bulunulmalıdır. Sonuç olarak çalışana yaptığı işe yönelik geribildirim vermek, gerek çalışanın iş tatmininin değerlendirilmesi gerekse örgütün iş verimliliğini ölçmesi açısından önemlidir.²³ Örgütün çalışanı takibe alarak gerçekleştirdiği işe yönelik performansına ilişkin bir grafik tutması ve buna çalışanlarıyla paylaşarak emeğine ve performansı sonucu ortaya koyduğu ürün, bilgi ya da hizmete verdiği değeri gösteren bir tutum içerisinde olması işgörenlerin çoğu açısından tatmin sağlayacak bir etken oluşturmaktadır.

1.2.2.2. Ücret

İş tatminini etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak bireyin işinin karşılığı olarak aldığı ücrettir. Şüphesiz çalışanın işine karşı tavrını, aldığı ücretin yetme durumu veya yetmeme durumu, almayı hayal ettiği ücretin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ücretin tatminde etkisini gösterecektir. Fakat, bir noktadan sonra aldığı ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, diğer çalışanlar arasında adil, tarafsız bir şekilde dağılımı ile kendisini göstermektedir. Kişinin kendi yeteneklerinin seviyesinde olanlarla aynı ücret almadığı durumu, diğer çalışanlara olan bakış açısını değiştirecektir. İş gören örgüt içinde kendisine haksızlık yapıldığını düşünmesi işine karşı tatminini azaltacaktır.²⁴

Çalışanlar, emeklerini ücret karşılığı kiralayan bireyler olarak, tüm dünyada aynı şekilde hayatlarını kazanmaktadırlar. "Ancak, ülkeden ülkeye işgörenler arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır."²⁵ Çalışanlar ücrete karşı bakış açıları birbirinden bağımsız iki nedene bağlanabilir. Bunlardan birincisi gelir elde etme, ikincisi ise çalıştığı zamanın, ortaya koyduğu eserin hakkını almanın karşılığı olarak doyum sağlama

²² Zeyyat Sabuncuoğlu, Endüstriyel Davranışlar, 1. Basım, İşletme Fakültesi Yayınları, Bursa,1982, s. 90-95

²³ Aşkın Keser, Çalışma Psikolojisi. 2. Baskı. Bursa: Ekin Yayınevi. 2011.

²⁴ Erdoğan, a.g.e. s. 239.

²⁵ Kemal ER, Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanlar Açısından Sosyolojik Analizi: Elektronik Sanayii Örneği, Ankara Üniversitesi, S.B.E, Ankara, 2005, s,65, **Yayınlanmamış Doktora Tezi.**

durumudur. Gelir elde etme iş görenleri işinde daha yaratıcı, sürekli ve her bakımdan uyumlu olmaya yönelten bir faktör olarak kendini göstermiştir. Ücret, çalışanların örgüt için meydana getirdikleri eserin hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır.²⁶ Diğer taraftan, ortaya koyduğu eser karşılığında tatminkâr bir ücret alamayan işgörenin, robot gibi aynı işi yapması iş doyumunu önemli ölçüde etkiler.²⁷

Ücret, hem bireyin temel ihtiyaçlarını karşılar hem de bireyin temel ihtiyaçlarının dışında kalanları karşılamada bir araçtır. Çalışanlar aldıkları ücrete göre yönetenlerin kendileri hakkında neler düşünüp, örgütte hangi durumda olduklarını tahmin ederler. İş görene ödenen iyi bir ödeme, yönetimin kendisinden memnun ve kusur bulmadığını, düşük bir ödeme ise memnuniyetsizliğini ve tatminsizliğini ifade eder. Bireyin ücret yanında elde ettiği ek getiriler de önem taşır. Fakat bunlar ücretin oluşturduğu tatmin seviyesi kadar yüksek değildir. Kimileri bu ek gelirleri önemsemez çünkü onun uygulamada taşıdığı anlamı bilmemektedir.²⁸

Bireyin aldığı ücret, başarı koşullarına göre yönetim tarafından ödemediği durumu, kişinin iş tatmini ve iş bağlılığı duygusunu olumsuz etkilemektedir. Hulin'in araştırmalarından birine göre, alınan ücret kadar sağlanan diğer sosyal imkânlar da iş tatminini de etkilemektedir. Bireye herhangi bir sağlık kuruluşundan yapılan yardımlar, lojman, ücretsiz kurslar, kreş, yuva gibi sosyal imkânların sağlanması iş tatminini genelde olumlu etkilemektedir.²⁹ Sağlanan bu sosyal imkân ve yardımlar işgörenin yaşamını kolaylaştıran niteliklere sahip olması nedeniyle bir motive unsuru olarak kabul edilebilir. Bu durum ise pek çok işgörenin yaptıkları işe aidiyet duygusuyla yaklaşmalarına neden olacaktır.

Çalışma ortamı, iş sağlığı, bireyin yasal hakları, terfi olanakları, yöneticilerle iletişim, takım arkadaşları ve arkadaşlık ilişkileri, ücret gibi bir faktör işgörenin işle ilgili düşüncelerini ve tavrını etkilemektedir.

1.2.2.3. Terfi

"İş tatmini açısından yükselme olanağı ücretten daha etkilidir. Terfi etmek birey için maddi destek olmasının yanı sıra bireyin sosyal statüsünü de yükseltmektedir.

²⁶ İnyet Pehlivan, Aydın, İş yaşamında stres, Ankara, İkinci Baskı, Pagem A Yayıncılık, 2002.

²⁷ Kemal ER, "Çalışanlar Arasından Toplam Kalite Yönetimi Yabancılaşma İlişkisi: Elektronik Sanayi Örneği", Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi, C.4, S.1, 2007, s.8

²⁸ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yay. No:149, 2001.s.131

²⁹ Jale Minibas, Özel ve Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karsısında Gösterilen Tepki Tipi ve Agresyon Yönü ile ilişkisi, İ.Ü.S.B.F, İstanbul, 1990. s. 7, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.**

Bireyin yaptığı iste başarılı olması halinde terfi etmesi tatmini artıracaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması, yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi başarılı olduğuna inanan bireyin iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir”.³⁰ Başarı değerlendirme sisteminin amacı gereği doğru uygulanarak, hak eden işgörenin tüm çalışanlar arasından sıyrılıp ödüle kavuşması iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir.

Buradan anlaşılacağı üzere, örgüt içi çalışanlar arasında ücret dağılımının adaletli bir şekilde olması gibi, örgütte adil kademe ilerlemesi olması konusunda da birey kendi başarı durumunu çevresindeki bireylerin performansları ile kıyaslayacak ve işyerinde terfi olanaklarının kişinin başarısına göre ilerleme durumu kişinin iş doyum düzeyi artacak ya da azalacaktır.³¹

1.2.2.4. Çalışma Arkadaşları

Her işletmede, formel ve enformel gibi gruplar zaman içinde oluşur. Bu grupların bazılarının başarıları, gruba ait kişiler arasında uyum ve pozitif durumlara bağlıdır. “Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde geçiren kişi için, uyumlu iş arkadaşlarıyla birliktelik, sosyalleşme için gereklidir.”³² 24 saatin önemli bir bölümünü rutin olarak iş hayatında geçiren bireyler açısından takım arkadaşları veya yönetimdeki kişilerle ilişkisi bireylerin iş tatmini açısından önemlidir. Örgütteki idari yönetimin yıl içinde başarıyı sağlayabilmesi ve bunu sürdürülebilir bir durum haline getirebilmesi için en önemli faktörlerden biri de takım çalışmasıdır. Bireyler arasında takım ilişkisinin oluşturulma nedenleri fiziki olarak yatkın olma, yöntemlilik, karar almada hız sağlamak, bilgiyi aralarında paylaşmak, takım ruhu yaratmak ve sorumluluk ve riski paylaşmak olarak nitelendirilebilir.³³

İş arkadaşlıkları iki şekilde sınıflandırılır. Birincisi; arkadaşlığın işe olumlu yansıma durumu, buna ‘harekete geçirici’ durum denilebilir. Diğer ise; örgütü olumsuz yönde etkileyen iş arkadaşlarının ‘çok konuşma’ şeklindedir. Örgüt için faydalı olan sınıf harekete geçirici bir iş arkadaşlığıdır. Özellikle, 5-8 kişilik küçük gruplar kısa zamanda birbirleriyle tanışma, uzlaşma, anlaşma ve duygusal olarak yakınlaşma olanağı elde etmektedirler. Bu da onların takım olarak uyumlu kararlar alabilmelerini, karşılıklı bilgi alış verişinde bulunan, ortak çıkarlarda birbirine bağlanan ve devamlı dayanışma içinde çalışan örnek bir takım olmalarına sağlamaktadır. Hoşgörü ve sevginin karşılıklı olduğu

³⁰ Erdoğan, a.g.e. s.240.

³¹ Ayşe Can, Baysal Davranış Bilimleri I-II, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay, No: 191, İstanbul, 1987

³² Erdoğan, a.g.e. s.242.

³³ H. Akşit, Yöneyim ve Yöneticilik, İstanbul, 2010, s.79.

iş yaşamında bireylerin iş doyumu, başarılı ve verimlilik sürekli artmaktadır.³⁴ Özellikle çalışanların aileleriyle geçirdikleri zamanın daha fazlasını iş ortamında iş arkadaşlarıyla geçirdiklerinden hareketle, sağlam ve pozitif çalışma ilişkilerinin iş tatminlerine olumlu yansımalarının kaçınılmaz olduğu bir gerçektir.

1.3. İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON KURAMLARI

İş tatminini kuramlarından kimisi kişinin doğasından gelen ihtiyaçlarının sonucu oluşmuştur. Bunun yanı sıra kişinin insiyatfin de olmayan, ondan bağımsız olarak meydana gelen faktörlerdir. Verimlilik için bütün çalışanların motive edilmesi gerekmektedir. Bunun içinde yapısal ortam, fiziki şartlar, sosyal ortam gibi koşulların iyileştirilmesi verimlilik ile iş doyumu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.³⁵

1.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Araştırma konularının gözde konularından olan Motivasyon konusu bireyler tarafından ilgi gösterilen bir konu olmuş ve bu konuda birçok araştırma yapılmıştır. Bu konuyu İlk olarak araştıran yönetim uzmanlarının başında ise Abraham H. Maslow gelmektedir. Maslow 1943 yılında yazdığı bir makalede insan ihtiyaçlarını beş bölüme ayırmıştır. İnsan ihtiyaçlarından hiyerarşik bir yapı oluşturmuş ve en alttaki ihtiyacın karşılanmadan bir üst ihtiyaca geçilmediği, karşılanmasının ardından insanın bir üstteki ihtiyacını gerçekleştirmeye yöneldiğini ifade etmiştir.³⁶

Bireylerin ihtiyaçları sınırsızdır. Birey bir ihtiyacı giderdikten sonra yine ihtiyaçları ortaya çıkar. Maslow'a göre işte bu ihtiyaçların karşılanması belli bir düzene hiyerarşiye göre olur. Kişinin doğasından gelen günlük hayatına devam edebilmesi için de en alt ihtiyacı olan fizyolojik ihtiyacını karşılaması gerekmektedir. Yani en temel ihtiyaç giderilmeden bir üst ihtiyaca geçilemiyor.

³⁴ Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 12. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.

³⁵ Kemal ER, "Çalışanlar Arasından Toplam Kalite Yönetimi Yabancılaşma İlişkisi: Elektronik Sanayi Örneği", Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi, C.4, S.1, 2007, s.14

³⁶ Can Aktan, Motivasyon Teorileri, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm> (Erişim tarihi: 19.10.2015)



Şekil 1: Maslow'un İhtiyaÇlar HiyerarŐisi³⁷

Fizyolojik İhtiyaÇlar

- Fizyolojik ihtiyaÇlar insanların birincil ihtiyağlarıdır. Bunlar; yeme, iğme, barınma, ısınma, uyku gibi hayatın devamlılığını sağlayan ihtiyağlardır.

Güvenlik ihtiyacı

- İhtiyaÇlar hiyerarşinin ikinci basamağını güvenlik ihtiyaÇları oluşturmaktadır. Mesela; dışsal tehlike, sağlık, hastalık, yaŐlılık ve kendi geleceğini garanti altına alma diyebiliriz.

Ait olma ve sevgi ihtiyacı

- Abraham H. Maslow'a göre bir ve ikinci basamaktaki ihtiyaÇlar karŐılandıktan sonra sosyal ihtiyaÇlar meydana gelir. Bunlardan birkaçı arkadaşlık, sosyal yaşam, kabul görme gibi ihtiyağlardır.

Değer İhtiyaÇları

³⁷ Murat Korkmaz, Nurhayat Çelebi, Ali Serdar Yücel, Ercan Şahbudak, Nurullah Karta, Erdal ŞEN, EĞitim Kurumlarında Yönetim Ve Liderlik, 1.Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık EĞitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti. İstanbul, 2015, s.74.

➤ Aşamalar sırasıyla gerçekleştikten sonra kendi gösterme ihtiyacı doğar. Bu ihtiyaç bireyin kendi değerleri, başarısı, gücü, güveni ve diğer insanların ona saygısını kapsamaktadır.

Kendini Gerçekleştirme

➤ Bu hiyerarşinin en üst basamağı kendini tamamlama ihtiyacıdır. Kişinin yaratıcılığını keşfetmesi, yetenekleri, kapasitesinin farkına varmasını kapsar. Kendini tamamlama ihtiyacı diğer dört ihtiyacın gerçekleşmesi sonucu ortaya çıkar ve diğer ihtiyaçlarının tümünü kapsar. Kendini tamamlama ihtiyacı bireyin kişilik özelliklerine göre kişiden kişiye değişir. Araştırmalarının sonucu olarak Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisindeki bölümlerin karşılanma oranlarına bakıldığında ortalama bir kişinin, fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendini gösterme ve saygınlık ihtiyacının %40'ını ve kendini tamamlama ihtiyacının ancak %10'unu karşılanabileceğini öne sürmüştür.³⁸

1.3.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramından sonra gelen en iyi kuram araştırmalara göre çift faktör kuramı olduğu görülmüştür.

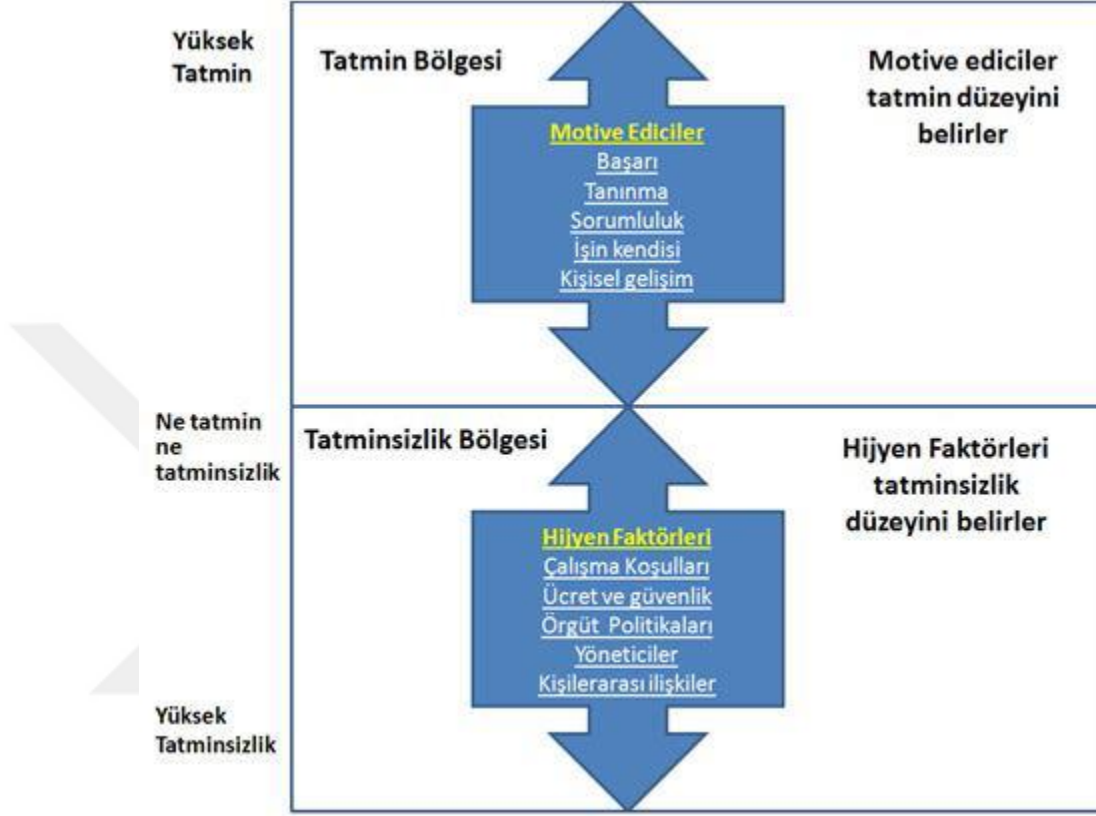
Bireyde iş tatminini ortaya koyan veya tatminin oluşabilmesi için gerekli olan faktörler hijyen ve motivasyondur. Hijyen faktörünün olmama durumu kişiyi tatminsizliğe iter fakat hijyen faktörünü yalnız başına kişide olması yeterli bir ölçüt değildir. Aynı zamanda motivasyon faktörünün de bulunması bireyde iş doyumunun oluşması için gereklidir. Her iki faktöründe bir arada olması durumu da iş tatmini açısından yeterli bir durum değildir.³⁹

Maslow'un hiyerarşisinde alt düzeyli gereksinimlerine karşılık gelebilecek, örgüt politikası, bireyler arası ilişkiler, işyeri çalışma şartları ve ücret gibi direkt olarak işle ilgili olmayan bu faktörler hijyen faktörlerine girmektedir. Bu faktörlerin karşılanabilir olması bireyde bir güdüleme durumu olmamakta, sadece kişide iş tatminsizliği ve mutsuzluluğu önleyici etkileri olmaktadır. Diğer bir durum ise birey ile doğrudan doğruya ilgili ve örgüte, işe karşı pozitif yöne çeken etkiler vardır. Bu etkilerin başında yükselme, başarı,

³⁸ Tamer, Koçel, İşletme Yöneticiliği, 8. Basım, Alfa, İstanbul, s,439.

³⁹ Meltem Küçük, Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 2012, **Yüksek Lisans Tezi.**

tanınma, statü, işin kendi, sorumluluk, ilerleme, gibi bireye yön veren etkiler gelmektedir.⁴⁰



Şekil 2: Herzberg'in Çift Faktör Kuramı⁴¹

➤ Hijyen faktörleri bir örgütte doğal olarak bulunması gereken şartları ifade etmektedir. Bunlar maaş, ücret, çalışma şartları, mesai şartları, alt-üst ilişkileri, örgüt politikası, iş güvenliği, iş sağlığı gibi unsurlardır. Bu unsurlar, bir iş yerinde çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığı en üst seviyede tutması gereken örgütün önceliğinin olması gereken durumları ifade eder. Bu unsurların örgütte bulunmaması durumunda çalışanların çalışma istekleri azalmakla kalmayıp işi bırakma niyetleri ortaya çıkar.⁴²

➤ Motive Edici Faktörler: Her bireyin motive edecek unsurlar farklı olabileceği için örgütün öncelikle iş göreni tanıması ve ona göre unsurları belirlemesi gerekiyor. Genel olarak bakıldığında bireyin başarısı, kademe ilerlemesi ve işin kendisidir.

⁴⁰ <http://www.genelbilge.com/motivasyon-nasil-saglanir.html/> (Erişim Tarihi: 20.10.2015)

⁴¹ Tuğba Şen, İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s.12, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.**

⁴² Nilay, Kaya, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, **Yüksek Lisans Tezi.**

1.3.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams'ın eşitlik kuramı, çalışma hayatında bireyler arası sosyal etkileşimleri, çalışanların işlerine karşı tutumlarını, bireyin örgüte karşı bağlılığını ve bu gibi nedenlerin örgütü ne derece etkilediğini ölçen bir kuramdır. Eşitlik teorisi bireylerin elde etmiş oldukları kazanımların adaletli olmasından bahseder. Bu teorinin temeli iş görenlerin emekleri ve ortaya koydukları eserleri sonucu yönetiminin ister olumlu ister olumsuz her durumda bütün çalışanlara eşit davranılmasını kapsamaktadır. Eğer bir eşitsizlik durumu söz konusu bireyler arasında oluşan bu eşitsizliği ortadan kaldırmak için ise bireyin hangi davranışları göstereceği aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır.⁴³

- Harcadığı performansın değiştirilmesi
- Elde edilen verinin değiştirilmesi
- İş bırakma niyeti
- Ekip çalışanlarından da ortaya koydukları çabayı azaltmalarını isteme
- Karşılaştırmanın dayanak noktası olan argümanları değiştirme

1.3.4. McChelland'ın Başarı-Güç Kuramı

Başarı-Güç Kuramı, bireyin çalışma yaşamını kapsamaktadır. Bu kuramda David Mc Clellan, insan ihtiyaçlarını 3 gruba ayırmıştır. Bunlar, bireyin başarıma ihtiyacı, güç kazanma isteği ve bağlılık ihtiyacıdır.

Başarma ihtiyacı; zor olan herhangi bir şeyi başarma, başarıda yüksek bir standarda ulaşma, karışık olan birçok görevi yerine getirme ve rakiplerini geçme arzusudur.⁴⁴

Güç kazanma ihtiyacı; bireyin etrafındaki diğer kişiler üzerinde hâkimiyet kurma güdüsü neticesinde ortaya çıkan bir özelliğidir. Bu nedenle örgütte bireyler ve gruplar toplumsal iletişimde güçlerini belirgin kılarak sözlerini dinletmek ya da daha fazla kişiyi etki altında tutabilmek için deneyebilecekleri her yola başvurmaktan kendilerini alıkoyamazlar. Diğer çalışanların işlerini ya da etkinliklerini kontrol altında tutmak için çekişme ya da tartışma ortamının yaratmasına sebep olan kişiler üstün karaktere sahip olan bireylerdir. İşyerinde tartışma ya da çekişme ortamının olmaması için çalışanların

⁴³Ali Sinan, Semerci İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara,2005.

⁴⁴Murat Korkmaz, a.g.e, s,77.

güçlü olma hissini durdurmasını gerekmektedir. Bu sebeple insanların karakterine göre güç kazanma ihtiyacının seviyesi değişmektedir.⁴⁵

Bağlılık ihtiyacı; bu türde bireylerin kendi arasında iletişime geçme, ilişki kurma ve bu iletişim ya da ilişkileri ileri düzeye getirmesi daha çok dikkat çekmektedir. İşe yarar bir işlevsel grup kendi içlerinde yönetilen takımlar kurulabilmesi için iletişim gücü yüksek ve ilişki kurmaya ihtiyacı olan çalışanlara gereksinim vardır. Bireyin grup Halide çalışmaktan ve bireysel ilişkilerden uzak durması tek başına çalışmayı tercih etmesi grup halinde etkin bir çalışmaya katılamayacağını göstergesidir.⁴⁶

1.3.5. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'a göre, insan davranışların ortaya çıkmasına neden olan etkenler bireylerin sübjektif özellikleri ve kendisi dışında gelişen etkenlerle gelişmektedir. Toplumdaki her birey kişilik özelliklerinden ötürü değişik gereksinimleri olmakla birlikte diğer insanlardan farklı istek ve çabaları olur. Her bireyin örgütten beklentisi farklıdır. Böylece örgüt içerisindeki her çalışanın beklediği ödüle göre işe karşı tutumu değişir. Esas olarak; bireyin çalışmasının karşılığı olarak ödül alacağı düşüncesi, iş görenin çalışma sonucunda alacağı karşılık, gereksinim duygusu, işin sonucundaki başarının olabileceğine inancını arttırmaktadır.⁴⁷

Bu ilişki aşağıdaki gibi formüle edilmektedir;

Valens (kişinin ödülü arzulan derecesi) x Bekleyiş= Motivasyon

Valens ile ortaya konulan fikir, bireyi bir işi yapmadan önce o işle ilgili sonuçları, getirileri her yönüyle hesaplayıp ortaya çıkabilecek pozitif ve negatif tüm sonuçların olabileceği yönünde tüm beklentileridir. İşin sonucunda kişinin kazançlarını ve kayıplarını arzulan derecesi de denmektedir.⁴⁸ İşgören, nihai sonuca ulaştığı zaman ödül kazanacağına inanmalı ve bu ödülü istemelidir. Çalışan, ortaya koyduğu eser sonucunda verilen ödülü değerli bulmuyorsa motivasyonu düşecektir.⁴⁹

1.3.6. Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon kuramıdır. ERG yaklaşımı birey ihtiyaçlarını, Maslow'un

⁴⁵ Eren, a.g.e, s.403.

⁴⁶ Koçel, a.g.e, s.442.

⁴⁷ Eren, a.g.e, s.328.

⁴⁷ Eren, a.g.e, s.328.

⁴⁸ Fuat, Çelebioğlu, Davranış Açısından İşbilim, İstanbul, 1983, s.233.

⁴⁹ Murat Korkmaz, a.g.e, s,83.

ihtiyaçlar piramidindeki beş ihtiyaç basamağı yerine üç basamak üzerinde durmaktadır. Bunlar; var olma ihtiyacı, ait olma ihtiyacı, gelişme ihtiyacıdır.

- Var olma ihtiyacı: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kişilerin maddi ve birincil ihtiyaçlarını tanımlamaktadır.
- Ait olma İhtiyacı: Toplumdaki her birey diğer insanlarla bir arada olmak ve duygularını, düşüncelerini diğer insanlara aktarmak ister. Ait olma ihtiyacı, Maslow'un 3. kategorisinde yer alan ait olma ve sevgi ihtiyacını karşılamaktadır. Arkadaşlık, aile, aşk ve sevgi, iş arkadaşları, dostluklar gibi ihtiyaçları kapsamaktadır.
- Gelişme ihtiyacı: Maslow'un saygınlık ve öz gerçekleştirme ihtiyacı ile benzerlik göstermektedir. Bu ihtiyaçlarda kendine değer verme çok önemlidir. Burada bire kendisi dışında diğer insanlara yardımcı olma ve kendi kişisel gelişimini sağlama adına bir çaba içerisindedir.⁵⁰

1.3.7. Lawler ve Porter Kuramı

Bu motivasyon modeli Vroom'un Beklenti Kuramını temel almaktadır. Ancak bütünlüğünü bozmadan bu modele ilaveler yapmaktadır. Bu kuramın birinci bölümü, Vroom modeliyle aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valens ve bekleyiş tarafından belirlenmektedir. Fakat, Lawler ve Porter'a göre kişinin bir işte önemli ölçüde çaba göstermesi sonucu her zaman otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Bireyin bu performansı etkileyen birçok etmen vardır. Ve bu etmenlerin etkisini düşünerek performans göstermesi gerekiyor. Mesela, bu faktörlerden biri; bireyin yapacağı işte gerekli bilgiye ve donanıma sahip olmasıdır. Bu durumda birey aldığı sonuçtan memnun olacaktır. Fakat, gerekli araştırmaları yapmadan, herhangi bir bilgi birikimi olmadan, ne kadar emek verirse versin faydalı bilgiye ulaşamayacaktır.⁵¹

"Kuram bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceği yine aynı zamanda yüksek başarılı, fakat aradığı bulmuş kimselerin olabileceğini yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat bekleyişlerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş işgörenlerin olabileceğini de vurgulamaktadır."⁵² Kuramın örgütlere katkısı çalışanların motivasyonu ile başarı - tatmin ilişkisini anlamlı ilişkiyi görmek adına büyük katkıları olmuştur.

⁵⁰ Koçel, a.g.e, s.378.

⁵¹ Koçel, a.g.e, s.651

⁵² Eren, a.g.e, s.521.

Bireyin bilgi, yetenek, emek gibi faktörlerin etkisi ile ortaya koyduğu performansı örgüt tarafından ödüllendirilecektir. Bu ödül kişilerin ortaya koyduğu iş ve emeğe göre değişkenlik gösterecektir. Sonuç olarak birey örgütte diğer çalışanların almış oldukları ödülleri kendi performansı ile kıyaslayacak ve kendi performansı ile kıyaslayacaktır. Ancak birey beklentisinin altında bir ödül ile ödüllendirilirse iş tatmini de o oranda düşecek ve birey hayal kırıklığına uğrayacaktır. Eğer birey için fiili olarak verilen ödül algılamış olduğu ödülde düşük ise iş tatmini seviyesi de düşük olacaktır.⁵³

1.4. İŞ TATMİNİ ÖLÇÜM TEKNİKLERİ

Birçok kaynakta iş tatmin ölçüm tekniklerine yer verilmiştir. Fakat iş tatminini bütün yönleriyle ölçen bir teknik bulunmamaktadır. İş tatmini ölçüm tekniklerinden hangisini seçeceğini araştırmacılar konularını belirledikten sonra araştırmalarına en uygun tekniği seçecektirler.

1.4.1. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi

Porter tarafından geliştirilen bu model yöntem olarak birbirinden bağımsız iş tatmini kuramlarının kullanılarak iş görenlerin iş tatminleri, işe bağlılıklarını veya işe karşı oluşan tatminsizliklerini ölçen bir yöntemdir. Porter'in bu modelde Maslow'dan etkilendiği ve unsur olarak da ihtiyaçlar basamağında olduğu gibi bireyin yaşadığı şartlar, algılamış olduğu mevcut durum ile olmasını arzuladığı şartlara karşı reaksiyonudur. Bu ölçek sadece tatmin için kullanılmamakta olup aynı zamanda yönetici ve personel için kullanılmaktadır. Bu konu ile ilgili örgüte yöneltilen sorunlar genellikle yöneticiler iş görenler açısından yaşanan sorunlar olmaktadır.⁵⁴

1.4.2. İş Tanımlama Endeksi

İş tatmini ölçümü için birçok teknik geliştirilmiş ve analiz edilmiştir. Bu endeks 1969 yılında Smith, Kendall, Hulin tarafından geliştirilmiştir. İş tatminin etkileyen faktörleri 5 farklı gruba ayırmışlar. Bunlar;

- İşin kendisi: İş görenin kendisini geliştirebilmesi
- Ücret-ödemeler: Ortaya konulan eser sonucu alınan karşılık

⁵³ Hasan Tutar, Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Dergisi, Cilt: 12,2007, Sayı: 3.

⁵⁴Cengiz Tümgan, Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş,2007, **Yüksek Lisans Tezi.**

- Terfi - kıdem: Örgütte bir sonraki adımı görebilmek.
- Yönetim-yönetici-idareci: Yönetimin iş göreni tanınması
- Çalışma arkadaşları-iş arkadaşları: Karşılıklı fayda sağlamak ve mutlu ilişkiler.

1.4.3. Minnesota Tatmin Ölçeği

Bu ölçek 1967 yılında Weiss Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte işin koşullar ile iş tatminini ilişkileridir. 1985 yılında da Aslı Baycan tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. MSQ'daki her bir ifade "Hiç memnun değilim" "Memnun değilim" "kararsızım" "memnunum" ve "çok memnunum" yanıtlarından oluşan 5'li Liker tipi ölçek ile değerlendirilmektedir. Bu ölçüm tekniğinde tatmin veya tatminsizliğe neden olan etkenlerin hepsi birer kabul edilmekte. Ölçekte bireylerden soruları ayrı ayrı değerlendirmeleri ve yanıtlarını kendilerine en uygun seçeneği seçerek belirlemeleri istenir. Sonuçların değerlendirilmesinde verilen cevaplara göre bireyde iş tatminini veya tatminsizliğini yaratan faktörlere ulaşılabilinmektedir. Ölçekten sağlanacak en yüksek puan 100, en düşük puan 20 dir. Ölçek sonuçlarından ne kadar yüksek oran çıkarsa iş görenlerin iş tatmini o kadar yüksektir.⁵⁵

1.5. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

1.5.1. Devamsızlık

İş tatminin azalmasında bir faktör etkindir. Tatminsizlik sonucunda birçok durum ortaya çıkar. Bunlardan birisi devamsızlık veya gecikme. Çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını etkileyen iş tatmini azaldık çalışanda devamsızlık oranının da arttığı gözlenmektedir. Özellikle o işte kendini geliştirmiş, örgütte uzun zaman çalışmış kişinin tatminsizliği artarsa bu durum örgüt için olumlu sonuç doğurmayacaktır. İş gören tatminsizliği sonucu birçok mazeret bularak işe geç gelme ya da hiç gelmeme gibi yollara başvurmaları dikkat çekmektedir.⁵⁶ İşe devamsızlığa neden olan birçok neden var olmakla birlikte, örgütlere ve iş görenlere göre değişmektedir. Devamsızlığa neden olan en önemli neden strestir.⁵⁷

İş tatmini ile devamsızlıklar arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda farklı yorumlar ortaya konulmuştur. Bu iki değişken arasında mühim bir ilişki olmadığı diğer

⁵⁵ Gözen, Emine Dağdeviren, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, Ankara,2007,s.41-42, **Yüksek Lisans Tezi.**

⁵⁶ Erdoğan, a.g.e, s.378.

⁵⁷ Murat Korkmaz, a.g.e, s, 249.

tarafından bu iki değişken birçok yönden birbirlerini etkilediği, olumsuz etkilenmenin söz konusu olduğu saptanmıştır. Bu olumsuz durum özellikle iş tatmini düşük olan çalışanlarda daha fazla görülmektedir. İş tatmini düştükçe devamsızlık artar. Literatürde bu ilişkiyi doğrulayan önemli çalışmalara rastlanmıştır.⁵⁸

1.5.2. Stres

Bireyin iş çevresinin en önemli stres nedenlerinden biri çalışma şartlarıdır. Örgütteki bozukluklar, bireyler arası iş bölümünün adil olmaması gibi birçok etken kişide stres ve kaygıya neden olmaktadır. İş tanımlarının açık ve net olmadığı bir ortamda çalışan bireyler kaygılıdır. Çalıştığı kurumda bireyin stres kaynaklarının en önemlisi örgüt yapısında işlem tanımları ve sorumlulukların dağılımındaki bozukluklar, iş görenin bilgi, yetenek, tecrübe ve deneyimleri ile işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve tecrübe uyumsuzluklarıdır.⁵⁹

Günlük yaşamda birçok sorun yaşanabilmekte. Bireyin davranışlarına, çalışmalarına, iletişim halinde bulunduğu diğer insanlara kısacası etrafında gelişen her duruma karşı etki eden ve olumsuz sonuçlar doğuran etkenlerin bireyde bıraktığı bir durum olarak ifade edilmektedir. Stres bireyleri sadece fiziksel olarak etkilemez aynı zamanda psikolojik ve sosyolojik olarak da etkilemektedir.⁶⁰

Stres bireyde birçok olumsuz sonuçlara neden olur. Bu olumsuz sonuçlar yalnız bireyi etkilemez aynı zamanda çalıştığı kurumu, örgütü de etkiler. Stresin ve kaygının iş görende zamanla artması ile çalışma arkadaşları arasında zaman zaman gizli ve yeri geldiğinde açık, net çatışmalar meydana gelmektedir. Çatışmaların getirmiş olduğu olumsuz etkileri yalnız çalışma arkadaşları ile arasını bozmaz aynı zamanda yönetiminde tepkisine neden olur. Kişide kaygı sonucu devamsızlık ve gecikme durumları ortaya çıkacaktır. Bireyde kontrol edilemeyen bu stres neticesinde örgüte hem ekonomik hem de sosyal olarak ek maliyetler yüklenecektir.⁶¹

Stresin bir türü olan psikolojik stres ile ilgili yapılan incelemelerde, stresin sebep olduğu iş tatminsizliği sonucunda kişide; terlemek, nefes almada zorluk, yorgunluk, sık baş ağrısı, artan veya azalan iştah mide sorunları gibi sorunların ortaya çıkacağı belirlenmiştir. Daha üst seviye de meydana gelen streslerde ise mide sorunları daha da

⁵⁸ Esra Dinç Özcan, a.g.e, s,121.

⁵⁹ Eren, a.g.e, s, 295-296.

⁶⁰ Eren, a.g.e, s, 521.

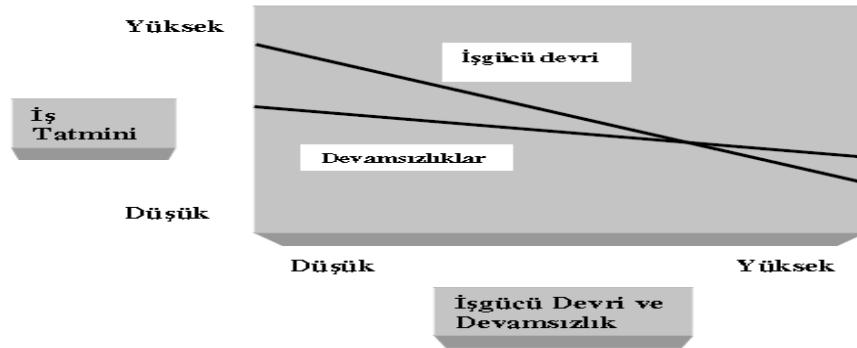
⁶¹ Eren, a.g.e, s, 521.

artacak ve ayrıca sigara, alkol, intihar ve belki de madde bağımlılığına varıncaya kadar büyük yıkımlara sebep olabilecektir.⁶²

1.5.3. Çalışan Devir Hızı

İş gücü devir hızı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma söz konusudur. İşgücü devir hızı bir işletmede çalışan kişilerin sayılarının artması veya azalmasındaki düzeyi ifade eden bir kavramdır. İşletmelerin, kurumların bu yöndeki beklentisi devir hızının düşük olması yönündedir. Çünkü deneyimle personelle çalışmayı her zaman tercih eden işletmelerin, tecrübeli çalışanın işten ayrılması durumunda işletme, boşalan pozisyona yeni bir işgören ile anlaşması ve bu yeni işgörenin eğitilerek yeni bilgilerle donatılması aşamasında sürecinde ciddi mali kayıplar yaşamaktalar.⁶³

Çalışan devir oranı, örgütte belirli bir dönem içinde çalışanın, o dönem içinde isten ayrılan çalışana yüzdesini ifade eder. Çalışan devir oranının yüksek olması işletme açısından önemli bir durum değildir.⁶⁴ İşletmeler tarafından son derece maliyetli ve istenmeyen bir durum olan işgücü devri, verimlilik kaybı, yeni çalışma arkadaşları seçimi için harcanan zaman gibi birçok maliyeti söz konusudur. Bu maliyetler 3 başlık altında toplanabilir: Dağılan maliyetler, yer değiştiren maliyetler, eğitim maliyeleridir.⁶⁵



Şekil 3: İş tatmininin iş gücü devri ve devamsızlıklarla ilişkisi⁶⁶

⁶²Hatice Necla Keleş Çelik İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya,2006, **Doktora Tezi.**

⁶³ Esra, a.g.e, s.118

⁶⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e. s. 40.

⁶⁵ Murat Korkmaz, a.g.e, s, 250.

⁶⁶ John W.Newstrom Ve Keith Davis, Organizational Behavior: Human Behavior At Work, (Ninth Edition, Mcgraw-Hill, 1993), S.200.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Hızla artan rekabet ortamında örgütsel bağlılık kavramı önem kazanmıştır. Çalışanların örgütte bağlılığı, örgütün, kurumun devamlılığı açısından çok önemlidir. Bir örgütün başarı, o örgütte çalışanların kurumlarına bağlılıkları ile doğru orantılıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık kavramı araştırmacılar ve akademisyenler tarafından birçok araştırmacıya konu olmuş ama tek bir tanımlama yapmak olanaksızdır.

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel bağlılık tanımı, tarihsel gelişimi, bağlılığın unsurları, örgütsel bağlılığı etkilen unsurlar, yaklaşımlar ve son olarak bağlılığın sonuçlarına yer verilmiştir.

2.1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin iş davranışlarına olan etkileri açısından, endüstri ve örgüt psikolojisi ve örgütsel davranış gibi birçok araştırmanın konusu olmuştur. 1980'lerden itibaren bu konulara ilginin artmasıyla kurumların üzerinde önemli durduğu bir konu haline gelmiştir. Örgütsel bağlılık kavramının tanımını yapmadan önce, genel olarak "bağlılık" kavramı üzerinde durmak gerekir. Sözlük anlamına göre bağlılık, birine veya bir şeye karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve bunu gösterme durumu, sadakatli olma durumu olarak tanımlanmaktadır. Sözlük anlamının dışında genel olarak açıklandığında bağlılık, toplum bilincinin olduğu her yerde bulunur ve toplumsal içgüdü'nün duygusal bir anlatım biçimi olup işgörenlerin amirlerine, kölenin efendisine, memurun görevine, bireyin ailesine vb. sadık olma durumunu ifade etmektedir.⁶⁷

1950'lerden bu yana örgütsel bağlılık kavramına ilişkin birçok akademisyen tarafından araştırmalara konu olmuş, çalışmalar arttıkça örgütsel bağlılığın iş tatmini, verimliliğe uygun çerçeve, motivasyon, işten ayrılma niyeti gibi unsurlarla aralarındaki ilişki araştırılmıştır. Literatürde bu kadar araştırılan bir konu olmasına rağmen net bir tanımın olmadığı ve kavramsal olarak fikir ayrılıklarının olduğu görülmüştür. Bunun sebebi örgütsel bağlılık kavramının, başta yönetim psikolojisi, sosyoloji, ve çalışma psikolojisi olmak üzere farklı disiplinleri araştıran farklı bilim adamları tarafından farklı

⁶⁷ Oya İnci BOLAT, Tamer BOLAT, "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 11, Sayı 19, 2008 s. 75-94.

bakış açıları tarafından yorumlanmasıdır. Örgütsel bağlılık genel olarak, işgörenin örgüte karşı olan sadakatli olma durumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi ve alakadır.⁶⁸

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. “Kölenin efendisine, memurun görevine, askerinin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur”.⁶⁹

Eren'e göre örgütsel Bağlılık; bireyin kendi ihtiyaçlarına, talep ve isteklerine kararlarına ve değerlerine katkıda bulunan onların gerçekleşmesine yardımcı olan örgütün vizyonunun, misyonunun gerçekleştirilmesinde katkıda bulunan, sadakatle hizmet etme örgüt lehine özverili davranma, kendini örgüte adanma duygu ve davranışlarına denir. Örgütsel Bağlılık kavramının gelişmediği kurumlarda ya da yöneticilerce geliştirilemediği örgütlerde işgörenin örgütsel iş ve performansları düşmekte, verimlilik azalmakta, işten uzaklaşma isteği gibi olumsuz birçok durum ortaya çıkmaktadır. Örgütsel Bağlılık iş tatmininin önemli bir parçasıdır.⁷⁰ Tutumsal ve davranışsal olarak örgütsel bağlılık ,işgörenin kendisini örgütün bir parçası olarak görme durumu, örgütle özdeşleşme ve örgütün amaç ve değerlerine olan bağlılığıdır.⁷¹

Örgütsel Bağlılık, bir kişiye, bir karara, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılığı, bireysel olarak üstlendiğimiz sorumluluklarımızı yerine getirme durumudur.⁷²

Yapılan tanımlar doğrultusunda örgütsel bağlılığın tanımını, işgörenlerin örgütte kalma seçimleri, faaliyetleri, bireyin çıkarı ve başarısı ile örgütün çıkarlarının örtüşmesi, işgörenlerin çalıştıkları kuruma karşı gösterdikleri sadakatleri, alternatif iş olanaklarını dikkate almayıp örgüte karşı sempatisinin artması ve örgütün başarısının yükselmesi için gösterdiği ilgi şeklinde tanımlayabiliriz.⁷³

⁶⁸ Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, Sayı:59,2006,s. 125.

⁶⁹Güner Çöl, Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:6 Sayı:2. 2004

⁷⁰ Eren, a.g.e, 554-555

⁷¹Hülya Çekmecelioğlu, iş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının işten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt: 8, Sayı: 2, Haziran 2006, 153-168, s. 155.

⁷² Çöl, a.g.e,2004.

⁷³ Bayram, a.g.e, s.129.

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi

Örgütsel bağlılık ile geçmişten günümüze kadar yapılmış önemli çalışmalardan bir kısmı aşağıdaki Tablo 1' de gösterilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel bağlılığın gelişim süreci⁷⁴

YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
1956	Whyte	Örgüte bağlı iş görenin tanımını yaptı ve örgüt için önemine yönelik çalışmalar yaptı.
1958	Morris ve Sherman	Örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için çalışan ve örgütün karşılıklı iletişimini araştırdı.
1964	Etzioni	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak ve Alutto	Cinsiyet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde çalıştılar.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu getirdiğini ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik olarak yaklaşma üzerinde durdu.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve kıdemın örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1983	Rusbult ve Farrell	Örgüt bağlılığı ile ilgili yetki modelini geliştirdiler.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN UNSURLARI

Örgütsel bağlılığın üç unsuru vardır. Bunlar, duygusal, normatif ve devamlılık şeklinde sıralanmıştır.

⁷⁴ Öznur Bozkurt ve İrfan Yurt, "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" *Yönetim Bilimleri Dergisi* 11, no. 22, 2013, 121-139.

⁷⁵ Cüneyt Akar, Y.Tansoy Yıldırım, "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki ilişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması", Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, C:10, S:2, 2008, s.100.

2.2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, iş görenleri örgüte duygusal açıdan yakınlaştıran bu sayede bireyin kendisini örgütün bir üyesi olarak gördüğü için mutlu ve huzurlu olmasını sağlayan bağlılık şekline denir. Meyer ve Allen'e (1991) göre duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanın kendisini örgüt içindeki yerini, durumunu ve bunun sonucunda da örgüte sağladığı faydayı ifade etmektedir. Duygusal bağlılık özelliğine sahip olan bir birey veya çalışan davranışsal ve tutumsal olarak kendisini örgütüne ait ve örgütle bütünleşmesi sonucunda bu örgütte bulunmaktan büyük bir haz duyar ve örgütten uzaklaşma isteğinden uzaklaşır.⁷⁵

Duygusal olarak çalıştıkları örgütlere bütünüyle bağlı olan iş görenler, kendi ekonomik çıkarlarını bir yana bırakıp, sadece kurum kültürünü, yansıttığı vizyonu doğru buldukları için örgütte kalmak ve örgütü daha iyi bir aşamaya getirmek için emek sarf ederler. Böylelikle örgütün gelişmesi ve büyümesi birinci planda bireyin kişisel çıkarları, istekleri ise ikinci planda kalır. İş gören örgütünün herhangi bir konuda başarısını kendi başarısı gibi kabul eder.⁷⁶

2.2.2. Devam Bağlılığı

Bilimsel araştırmalar sonucunda, devamlılık faktörünün iki unsurunun olduğunu ortaya koymuştur. Unsurlardan birincisi, kişinin örgütte çalıştığı zaman dilimi içinde kendine adına biriktirdiği sermaye ikincisi çalıştığı örgütten ayrıldıktan sonra yeni bir iş bulma sorunudur. Mesela, birey yaptığı işi daha iyi ifade edebilmek adına fazla mesai yapar ve emek harcar. Bu nedenden ötürü, başka bir örgütle çalışmak bireye için zor bir karardır. İkinci faktör de ise alternatif iş olanaklarının kısıtlı olması veya olmaması bireyin çalıştığı örgütte kalmaya zorlar.⁷⁷

- **Yeteneklerin Transferi:** Bireyin sahip olduğu yeteneklerini ve deneyimlerini bir başka örgüte transfer edip edemeyeceği.
- **Eğitim:** Bireyin eğitim seviyesinin bir başka örgütte yararlı olup olmayacağı.

⁷⁵ Cüneyt Akar, Y.Tansoy Yıldırım, "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki ilişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması", Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, C:10, S:2, 2008, s.100.

⁷⁶ Ayşe. G. Kaygısız, İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Karara Katılma Durumları Arasındaki İlişki Kütahya Örneği, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir. 2012, **Yüksek Lisans Tezi.**

⁷⁷ Arzu Çakınberk ve Erkan Turan Demirel, "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 24, 2010, s.108.

- **Kendine Yatırım:** Bireyin harcadığı zamanın ve emeğinin büyük bir çoğunluğunu çalıştığı örgüte ve büyük bir bölümünü mevcut örgüte, iş nedeniyle taşınma görüşleri.
- **Yeniden Yerleşme:** Çalışanın örgütten ayrılması halinde bir başka örgüte ve şehre yerleşmesi ile görüşleri.
- **Emeklilik Primi:** Bireyin çalıştığı kurumdan ayrılması durumunda çalıştığı zaman zarfında başta sosyal güvenceleri olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybetme korkusu.
- **Alternatif İş İmkânları:** Bireyin mevcut kurumundan işi bırakma isteğinin doğması ile nihai ayrılık kararı ile benzer bulup bulmayacağı.

Yukarıda sayılan faktörlerden de anlaşılacağı üzere Allen ve Meyer'in devamlılık bağlılığına etki eden faktörleri genellikle işten ayrılmanın maliyetleri üzerine odaklanmaktadır.⁷⁸

2.2.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, işgörenin örgütte kalmak için kendini mecbur hissettiği bağlılık biçimidir. Sahip olduğu mecburiyet duygusu, bireyin ahlak duygusu ve değerleri ile bağımlıdır. Normatif bağlılık şeklinde, iş gören çalıştığı örgütün onun bağlılığına ihtiyaç duyduğunu anlamaktadır. Penley ve Gould'un yaptığı araştırmalarda, normatif bağlılık şeklinde işgörenlerin kendilerini çalıştıkları kurumlarına fazlasıyla verdiklerini, verimli bir şekilde çalıştıklarını, kurumların ulaşmak istedikleri hedefleri kendi hedefleri gibi benimseyip daha verimli performans ortaya koydukları tespit edilmiştir.⁷⁹

Normatif bağlılık, örgüt kültürü, işgörenin yaşı, eğitimi, çalışma süresi gibi faktörlerden etkilenen bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde, işgören örgütünün bugüne kadar ona kattığı eğitim, terfi, örgüt içi iyi ilişkiler gibi değerlerden dolayı kendini örgütüne karşı sorumlu hissettiğinden bu duygu ile çalışmasını verimli şekilde yürütür.⁸⁰

⁷⁸ Mehmet İnce, Hasan Gül, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi Yayınları, 2005, ss, 91-92.

⁷⁹ Funda Somuncu, "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özlem Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma", Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Şubat, 2008.

⁸⁰Yavuz Demirel, "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılığı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 15, Bahar, 2009

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanın mevcut kurumlarına karşı bağlılık hissetmesi, iş hacmi ve verimliliklerini artırarak örgüt adına pozitif sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenden dolayı örgütün bu durumun ciddiyetine varması gerekmektedir. Kişinin örgüte bağlılığı örgütün geleceğine dair önemli katılar sağlayacaktır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerine yapılan bir araştırmada Oliver (1990), demografik özelliklerin kurumsal bağlılık üzerindeki yansımaları nispi olarak daha az; başarı karşılığı ödüllerin ve iş değerlerinin ise, kurumsal bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu gözlemlemiştir.⁸¹

Örgütsel bağlılığı etkileyen temel faktörler kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı olmak üzere 3 gruba ayrılıyor.

2.3.1. Kişisel Faktörler

Literatürde örgütsel bağlılık ile kişisel faktörler arasındaki ilişkiyi açıklan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların genelinde örgütsel bağlılık ile kişisel faktörlerin birbirleriyle çok yönlü olarak ilişkili olduğunu ortaya koyuyor. Bireyin kişisel özellikleri ile örgütün amaçlarını, misyonunu ve vizyonu benimseyerek, örgütte uzun yıllar çalışabilmesi için çok önemlidir. Kişisel faktörler, bireyin özellikleri, tercihleri, demografik ve psikolojik karakteristik özellikleridir.⁸²

2.3.1.1. Yaş

İşgörenlerin yaşları ile işlerine ilişkin tutumlarını, davranışlarını ve beklentilerini etkilemektedir. Yaş faktörünü tek başına bir faktör olmakla birlikte genellikle çalışma süresi kademle birlikte ele alınmaktadır. Bu bağlamda yapılan araştırmalar örgütsel bağlılık ile bireyin yaş dönemi arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.⁸³

Çalışanlar genç, orta yaş ve yaşlı olarak 3 gruba ayrılacak olunursa, bir kurum ve ya kuruluşta ilk tecrübesini yaşayacak olan birey, iş dünyasında ilk adımını atarken iş aramanın ve işe kabul edilmenin problemlerini yaşayarak, almış olduğu eğitime ve bireysel çıkarlarına göre uygun bir işte çalışma isteği yüksek olacaktır. İşletme örgütleri çalışanlarını işe bağlanmaları için işi, iş ortamlarını tanıtmaları, bireyin kuruma alışması

⁸¹ Bayram, a.g.e, s,134.

⁸² İnce ve Gül, a.g.e s. 59.

⁸³ İnce ve Gül, a.g.e s.60-65

için olumlu bir havanın oluşması için belli bir sürenin geçmesini beklemeleri gerekmektedir.⁸⁴

Balay'a göre yaşlı çalışanların genç çalışanlardan örgüte daha fazla bağlı olmalarının nedenleri şu şekilde özetlemek mümkündür; işgörenin örgütte hizmet süresi artıkça kıdemi de aynı oranda artarak çalışan daha iyi görevlere getirilme olasılığı fazla olmaktadır. Böylelikle çalışma süresi fazla olan işgörenin kariyer yapma olanağı da artmaktadır. Benzer şekilde, yaşlı çalışanlar daha riskli ve değişik işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar. Aynı zamanda, yaşlı çalışanlar eserlerini ortaya koyarken deneyimlerine güvendikleri için bu kişilerde iş tatmini ve örgüte bağlılık daha fazladır.⁸⁵

Örgütsel bağlılığı birçok faktör etkilemektedir. Bu faktörlerden birisi olan işgörenin yaş döneminin bağlılıkla ilişkisi için net ifadeler kullanılmamaktadır. Bireyin demografik özelliklerinin bağlılıkla ilişkisinde de değişik ve karmaşık sonuçlara ulaşılmıştır.⁸⁶

2.3.1.2. Cinsiyet

Örgütsel bağlılığın etkileyen faktörlerden biri olan Cinsiyet, birebir etkisinin olup olmadığı tartışılan bir konudur. Literatürdeki bazı araştırmalarda erkek çalışanların kadın çalışanlara göre bağlılıklarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bazılarında ise kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu görülmüştür. Bu iki değişkenin yanı sıra cinsiyet ile kurumsal bağlılık arasında herhangi bir ilişkiye rastlanılmamıştır.⁸⁷

Toplumda kadın ve erkek bireylere uygun görülen ve yüklenen iş, misyon çalışma hayatında bireylerin davranış ve tutumlarını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışta önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.⁸⁸ Akademik çalışmalarda örgütsel bağlılıkta cinsiyet faktörünün rolü netlik kazanmamıştır. Bu hususta erkeklerin mi yoksa kadınların mı çalıştıkları kurumlara, işletmelere daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda fikir ayrılıkları söz konusudur. Karmaşık bu durumlardan dolayı cinsiyet faktörü ile örgütsel bağlılıkla aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığı gibi net bir sonuca ulaşmak çok zordur.⁸⁹

⁸⁴ Özlem Çakır, İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Ankara, 2001, s.123.

⁸⁵ Refik Balay, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2000.S.51

⁸⁶ Balay, a.g.e, s.56

⁸⁷ İnce ve Gül, a.g.e. s. 61-62.

⁸⁸ Ö.Çakır a.g.e. s. 108.

⁸⁹ Şen, a.g.e s.51.

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiyi inceleyen araştırmalarda artış olmasının nedenleri, sürekli gelişen ve değişen dünya dengeleri, bakış ve tutumlarda farklılıklar, ve ayrıca kadınların çalışma hayatında rolünün daha da aktif olmaya başlamasıdır.

2.3.1.3. Medeni Durum

Örgütsel bağlılık son yıllarda en çok tartışılan konudur. Fakat medeni durumun örgütsel bağlılık üzerine etkileri pek fazla araştırma yapılmadığı görülmektedir. Medeni durum bireyin demografik bir özelliği olup çoğu zaman araştırma ve çalışmalarda bir değişken olarak kullanıldığı bununla birlikte bireyin bekâr ve evli olma durumunun örgüt ile kurulan kuvvetli bağlılıkta değişkenlik gösterdiği bu nedenle net yargıya ulaşılmadığı görülmektedir. “Ancak evli veya ayrılmış olan kadınların, bekâr olanlara göre örgütten ayrılmanın maliyetli olacağını düşünmeleri nedeni ile örgüt bağlılıkları yüksektir. Bununla birlikte kadınların erkelere göre daha az derecede örgüt değiştirme eğiliminde olduğu, evli çalışanların bekâr çalışanlara oranla cazip iş seçeneklerine daha olumsuz bir davranış sergilemektedirler.”⁹⁰

Bu sonuçlar evli işgörenlerin örgütte devamlılığında ücret faktörünün ön planda olduğu ve bu doğrultuda işten uzaklaşma isteğinden uzak oldukları, işten ayrılma durumunda sıkıntılar yaşayabileceklerini ve olumsuz bir durumun olabileceğini tanımlamaktadır.

Örgütsel bağlılığın unsurlarından olan devam bağlılığı ile medeni durumla aralarında anlamlı bir ilişki olabileceğini söylemek mümkündür. Bu çerçevede, evli çalışanların bekâr çalışanlara göre daha fazla mali yük üstlenmeleridir.⁹¹

Örgütsel bağlılık kavramı ile kişilerin evli veya bekâr olma durumları arasında bir ilişki olduğu ve literatürde birçok araştırma mevcuttur. Evli erkek ve bayanların aile sorumlulukları olduğu için risk faktöründen uzak durmaktalar. Bu durum bireylerin iş değiştirme gibi yeni durumdan kaçındıklarını göstermektedir. Günümüz Türkiye’sinde evli bayan işgörenlerin çocuk sahibi olmalarından sonra çoğu zaman kariyerlerine ara verdikleri işten ayrılma niyetlerinin olduğu bilinmektedir. Aile de tek başına çalışmak durumdan kalan evli erkeklerin sorumluluklarından dolayı örgüte yüksek düzeyde

⁹⁰Balay, a.g.e. s.57

⁹¹Güner a.g.e s.26

bağlılık sonuçlanmaktadır. Aynı zamanda çocuk sahibi olan işgörenlerin örgütte kalma niyetleri ve örgütsel bağlılıkları daha fazla olduğu ortaya konulmuştur.⁹²

Medeni hal ile yapılan çalışmalarda çoğunlukla aynı sonuca varılmıştır. Sonuç olarak, örgütsel bağlılık algısı evli çalışan erkeklerin örgüte daha yüksek düzeyde, evli çalışan kadınların daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri dikkat çekmektedir. Uzmanlar bu sonucun elde edilmesindeki faktörün evliliğin, erkeklerin yaşam biçimini daha sağlamlık hale getirdiğini, kadınların hem evde hem işte aynı anda sorumluluklarının artmasından kaynaklandığı öne sürülmüştür. Bu durumdan dolayı evli erkek çalışanlarda bağlılık kadın çalışanlara göre daha yüksektir.⁹³

2.3.1.4. Eğitim Durumu

Beşeri sermaye olan eğitim her zaman, bireyin nitelikleri arasında birincil olarak örgütler tarafından aranılan özellikler arasında yer almaktadır. Ortaya konulacak eserin özellikleri ile bireyin eğitim durumu arasında ilişki paralellik göstermelidir. Herhangi bir yetenek, bilgi, beceri ve eğitim gerektirmeyen sıradan bir iş için her ne kadar örgüt tarafından maddi ve sosyal hakları tam manasıyla karşılanırsa bile, çalışan bir müddet sonra kendini merkezi konumda olmadığını düşünecek, kendine yükselende sıradan, basit işi bile yapmak istemeyecektir. Örgüt özellikle bu durumun önemini kavrayıp, bireyleri eğitim durumuna göre konum, durum ve pozisyonlarda çalıştırmaları gerekmektedir. Bireyin eğitim seviyesine uygun olmayan alt pozisyonlarda çalıştırılmaması örgüt için önem arz etmektedir.⁹⁴

Literatürdeki bazı araştırmalara göre, iş görenin eğitim seviyesi arttıkça, inisiyatif alma ve sorumluluk alma, dahil olma, bireysel karar verme karar verme ve kendi isteği ile uygulama olanağı artmaktadır. Böylelikle işgörenin aynı tempoda sürekli tekrarlanarak, yorgunluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi içselleştirmelerine katkı sağlamakta, isabetsiz kararlar alma ve yetersizlik duygusunu ortadan kaldırmaktadır.⁹⁵

En büyük yatırımın eğitime yapılan yatırımın olduğu, bu durumun ortaya konulan emeğin ve zamanın karşılığı bireyde ücret ve diğer isteklerin artmasına neden

⁹²Sevdiye Ersoy, Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya. 2007, **Yüksek Lisans Tezi**.

⁹³Cengiz Demir, Umut Can Öztürk, Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:26, Sayı:1. 2011.

⁹⁴Asım Saldamlı, İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı, 1.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara,2009

⁹⁵ Eren, a.g.e. ss. 269-270.

olmaktadır. Bu durumun yanı sıra iş hayatının sadece para kazanmak için olduğu durumlarda bu durum bireyin hem özel hayatını hem iş hayatını olumsuz etkilemektedir. İş yaşamında gerekli koşullar sağlandığı zaman, birey sadece para kazanmak için değil belli bir statüye sahibi olma, prestijli bir iş sahibi olma, sosyal yaşamında ilişkileri geliştirme olanaklarının sağlandığı bir ortam anlamını taşımaktadır.⁹⁶

İşgörenin eğitim seviyesi ile örgüte duyduğu bağlılık arasında olumsuz bir ilişki mevcuttur. İş yerindeki pozisyonu ile ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip olan çalışan, başka iş alternatiflerini değerlendirebileceği daha iyi bir iş bulabileceği düşüncesine kapılır. Örgüte karşı olan bağlılığın azalmasındaki bir diğer faktör ise, bireyin eğitim seviyesi arttıkça maddi, sosyal ve psikolojik beklentileri artması, bu beklentilerin ise örgütün karşılayabileceğinden daha fazla olmasıdır. Yani örgütsel bağlılık algısı ile eğitim seviyesi arasında farklılıklar vardır.⁹⁷

2.3.1.5. Kıdem

Kıdem, bireyin bağlı bulunduğu işte ne kadar süredir çalışıldığını göstermektedir. Uzun yıllar aynı kalan, yani kıdemi yüksek olan işgörenin örgütsel bağlılığının daha yüksek olması beklenebilir. Bireyin eğitim seviyesine uymayan, yeteneklerini kullanmasına olanak sağlamayan bir işte çalışması, işinden tatmin olmayan, birey ile psikolojik olarak özdeşleşmeyen bir işte çalışması durumunda birey işinden ayrılma isteği ile karşılaşmaktadır. Bu durumda kıdeminin örgüte bağlılıkla ilişkisini anlamlı kılmaktadır. Ancak, bu çerçevede başka iş alternatifleri ve bireyin işten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maddi sorunlar göz önüne alınırsa, kıdemin örgüte bağlılıkla daha önemsiz bir ilişki olduğu analizi yapılabilmektedir. Bu sebepten dolayı, kıdemin örgütsel bağlılığı etkileyen tek faal etken olarak ele alınması yanıltıcı olabilecektir.⁹⁸

İş görenin bireysel yatırımlarının kayda değer bir şekilde onu örgüte bağladığını ele alan araştırmalara göre; emeklilik maaşı alma planları, toplumsal statü, yaş grubunun değişmesi, kıdeme bağlı ücret düzeyi bireyin örgüte yaptığı yatırımlar arasında bilinmekte ve tüm bu yatırımların bireyin örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler bundan dolayı da örgütsel bağlılığı kuvvetlendirdiğine düşünülebilir. Örgütte uzun zamandan beri çalışan yani kıdemli iş görenlerde, çalışma

⁹⁶ Keles, a.g.e, ss.67-68.

⁹⁷ Ülker Çolakoğlu, Tuğrul Ayyıldız ve Serhat Cengiz, "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılamaya Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 20, Sayı 1, Bahar: 77-89, 2009.

⁹⁸ Çakır, a.g.e s.114.

yılı daha az olan çalışanlara göre işe geç gelme-erken çıkma oranının arttığı görülmektedir. Buna neden olarak da, çalışanın kıdemliliği nedeniyle elde etmiş olduğu güven, yorgunluk ve isteksizlik ile yaşlanma sayılmaktadır.⁹⁹

Çalışanların işlerine olan bağlılığını kıdem ne yönde tesir ettiğini anlatmak için bir örnek geliştirerek aynı işte ne kadar süreyle çalışıldığına ilişkin bazı veriler elde edilmiştir. Bu örnekte, çalışanın birinci yılında güvenlik ihtiyacı ve işyerinden beklediği şeylerin gerçekleşip gerçekleşmediği gibi kendi ihtiyaçları zihninde daha baskın yer almaktadır. İşyerinde ikinci ve dördüncü yıllarında çalışan işyerindeki konumunu yükseltmek için çalışmakta ve başaramamak gibi bir tedirginlik yaşamaktadır. Beşinci yılından sonra ise benimseme duygusu gelişmekte, alışma dönemi sona ermekte ve işyerine bağlılık artmaktadır.¹⁰⁰

2.3.2. Örgütsel Faktörler

İşgörenin kendine ait özellikleri ne kadar nitelikli olsa bile, işyerinde örgütten kaynaklı sorunlar çalışanın işyerine bağlılık durumunu engelleyebilmektedir. Çalışanın memnuniyetini artırmak için çalışılan yerin nitelikleri, yöneticilerin vasıfları gibi pek çok çevresel faktörün rahatlığını ve çalışılabilir durumunun niteliğini artırılması gerekmektedir.¹⁰¹

2.3.2.1. Örgütün Büyüklüğü

Büyük ve küçük ölçekli işletmelerin çalışanın işyerine bağlılığını sağlama konusunda hem olumlu hem olumsuz pek çok niteliği bulunmaktadır. Küçük işletmelerde işgören sayısının az olması çalışanların birbirleriyle olan iletişimini olumlu yönde etkilemekte olup, işyeri ile aralarındaki bağı artırmaktadır. Bu durum da işyeri ile çalışan arasındaki özdeşleşmeyi artırmakta ve verimliliği de olumlu yönde etkilemektedir. Büyük ölçekli işletmelerde ise çalışanların kıdem olarak yükselmesine ve terfi olanaklarının artmasını sağlamakla birlikte işgörenlerin sosyal ve ekonomik olarak daha fazla yarar sağlamasına ve çalışanlar arasında iş anlamında daha çok etkileşim sağlayarak işgörenlerin işyerine bağlılığını artırma konusunda küçük işletmelere göre avantajı daha fazladır.¹⁰²

⁹⁹ Çelik Keleş, a.g.e s.59.

¹⁰⁰ Yavuz, E. Tokmak C."İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 1, 17-35. 2009.

¹⁰¹ Saldamlı, a.g.e, s.36.

¹⁰² Güner a.g.e. s,31.

Yönetimsel yönde artış olmasının sebebi işyerindeki çalışan sayısının artması ve işletmenin büyümesidir. Büyük işletmelerde yönetim ve denetim sisteminin en iyi şekilde götürülmesi için yönetim yapısının ve herkesin yetkilerinin sorumluluğuna varması ve yetkilerini en iyi şekilde kullanması gereklidir. Her birimde işlerin yerine getirilmesi için belirli, ayrıntılı ve somut ilkeler vardır ve çalışanlar arasındaki iletişim de mevcut bulunan pozisyonun ilkelerine göre devam ettirilebilmektedir.¹⁰³

Diğer yandan işletmenin büyüklüğünün ve denetim mekanizmasının bağlılıkla ilgisi bulunamaması ile birlikte şekilcilik, işlevsellik ve adem-i merkeziyetçiliğin işletmeye bağlılıkla ilgisi vardır. Aşırı seviyede adem-i merkeziyetçilik, başkalarının iş yapmasına duyarlılık, resmi düzen ve metotların olduğu işletmede çalışanlar ile daha serbest işletmede çalışanlardan kendilerini işletmeye daha bağlı hissedebilirler.¹⁰⁴

İdarenin fazla merkezileşmesi; çalışanların işle ilgili kendi kararlarının kendilerinin almaması, yetki, yetenek, bilgi ve karar mekanizmasını gerçekleştirememesi demektir. Bunların hepsinin olmaması çalışanların işyerindeki durumunu anlamsızlaştırır. Böyle bir işletmede çalışanlar çalışma ortamını anlamsız bulduğunda işten çıkmayı düşünmeden gerçekleştirebilir.¹⁰⁵

2.3.2.2. İşin Niteliği

İşin kapsamı ve yapısı iş görenin değerleri ile uyumlu olduğu sürece örgütsel bağlılık olacaktır. Bu görüş örgütsel bağlılığın ilk incelenmeye başlandığı senelerden beri süregelen bir bilgidir. İş gören kendisi ile özdeşleştiremediği işe az bağlılık duyar. Düşük seviyede çalışanlar için kişisel özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim vb.) örgütsel ağırlığı daha çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için bu durum tam tersi olarak gelişmektedir.¹⁰⁶

Yapılan işin kalitesi çalışanın işyerine olan bağlılığını etkileyen en önemli etkenlerdendir. Yapılan işin ehemmiyeti, işyerinde ya da dış ortamda, yapılan işin

¹⁰³ Koçel, a.g.e s.131.

¹⁰⁴ Karaca, S. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, Pamukkale Üniversitesi SBE, YYLT, Denizli, s.66 2001.

¹⁰⁵ Karaca, a.g.e, s.67

¹⁰⁶ Yılmaz Kaya, "İstanbul ili, Anadolu Yakası, Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2007, s.33, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.**

çalışanların sosyal hayatındaki etkisi olarak ifade edilmektedir.¹⁰⁷ Yapılan işin kalitesine dair etkenlerden, işgörenin işletmeye olan bağlılığı ile işyeri ortamı arasındaki ilişki genel olarak inceleme yapılması gerektiğine yönlendirmiştir. İşgörenlerin sorumluluk alanları genişledikçe deneyimleri de inceleme yapılmasına ortam sağlamıştır. İşgörenlerin sorumluluk alanları genişledikçe daha çok deneyim kazanacağı yönünde ve bunun yanı sıra da işyerine olan bağlılığının da artacağı yönünde çıkarımlar oluşmuştur. Birbirinden ayrı iş görenler üzerinde deneyler yapılarak bu çıkarımlar denenmiş ve ortaya çıkan sonuçlar da bu varsayımları desteklemiştir.¹⁰⁸

Çalışanın gerek motive olması gerek ise işle özdeşleşmesi örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, görev, sorumluluk, yetki verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının artırılması söz konusu olabilir.¹⁰⁹

2.3.2.3. Ücret

Ücretin örgüt içerisinde bireylere tarafsız ve eşit bir şekilde verilmesi, iş tanımı ve ücret tutarındaki uygunluk ve ücret ile yapılacak ödüllmeler iş görenin örgüte bağlılığını arttıracaktır. Bireylerin çoğunlukla ikramiye ve prim gibi ek ödemeler veren işletmelerde çalışmak istedikleri olduğu çoğu zaman dile getirilen konulardandır. Ücretin ödeme gününde yapılmaması sonucu iş görenlerin işi bırakma niyetleri gündeme gelmektedir. Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda da iş bırakma sebeplerinden birçoğunun ücret olduğu görülmektedir.¹¹⁰

Ücret örgütteki rolü bireyleri cezp etmek, elde tutmak, teşvik ve ödüllendirmektir. Bunu yapmak için de, birey performansı ödüllendirmek ve kişilerin performansına göre maaş ödemesinin yapılması gerekir. Bunlara ek olarak, çalışanları sistemin adaletli, karlı ve rekabet şartlarına uygun olduğuna ikna etmektir. Her yönde pozitif bir unsur olan ücret, işletme etkinliğine, işçi devir oranının düşmesine ve moralin yükselmesine katkıları olduğunu belirtmektedirler.¹¹¹

¹⁰⁷ Alptekin Sökmen, Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,2000, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.**

¹⁰⁸Hatice Güçlü, Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 2006, **Yayımlanmamış Doktora Tezi.**

¹⁰⁹ İnce ve Gül a.g.e. s,71

¹¹⁰ İnce ve Gül a.g.e. s,73

¹¹¹ Erol Eren, Oya Erdil, Cemal Zehir, "Türkiye'de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi", Doğu Üniversitesi Dergisi, C: 1, 2000, s.100-123.

Gelir, geçinme aracı olduğundan kişinin ekonomik ihtiyaçlarını tamamlayıcı undur. Çalışanlar arasındaki ücretin adaletli bir şekilde dağıtılması önemli bir noktadır. İş gören yalnız olduğunda problem olmayabilir ama bir grup ortamında yer aldığı zaman kendilerini diğerleriyle karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda bireyde adaletsizlik hissi oluşmamalıdır.¹¹²

2.3.2.4. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, çalışanların, görev dağılımı, mesaiye uyulması, kişilere yetki verilmesi, ücret düzeyi gibi yönetim kararları değerlendirme aşamasıdır.¹¹³ Örneğin, yeni işe başlayan kişi, aynı özelliklere sahip ve benzer görevleri yapan iki çalışana farklı ücretin verilmesi, özellikle düşük ücret alan çalışanın kurumda örgütsel adaletin zayıf olduğunu düşünmesine yol açacak, bu da o kişinin örgütsel bağlılığını negatif yöne çekecektir.¹¹⁴

Örgütte bütün çalışanların örgütsel adalet algısını etkileyecek başlıca unsurlar şunlardır: doğruluk ve dürüstlük, iş ahlakı, önyargılı olmama, şikâyet kutularının olması ve esnek olmadır. Bu kurallara uyulduğu zaman çalışanların örgütsel adalet algıları olumlu olacaktır. Aksi durumda ise olumsuz sonuçlar meydana gelecektir.¹¹⁵

Örgütsel bağlılığın sağlanıp sürdürülebilir bir hale getirilebilmesi için çalışanların örgütün kural ve politikaları benimseyip desteklemesidir. Bu desteğin oluşabilmesi için de örgütsel adaletin sağlanması gerekmektedir. Örgütsel adaletin olduğunu düşünen bireyler örgüte bağlılıklarının yüksek olduğu söylenebilir. Diğer durumda ise örgütsel politikalara ve örgütsel uygulamalara ilişkin olumsuz düşüncelerine sahip çalışan örgütsel bağlılığı düşük olacaktır.¹¹⁶

2.3.2.5. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, iş görenlerin paylaştıkları inançlar, beklentiler, fikirler, inançlar, tutumlar ve davranışlarından oluşan bir olgudur.¹¹⁷ Örgüt kültürünü en çok destekleyen unsurlar şöyledir:¹¹⁸

1.Yönetenler, idareciler ve gruplar ölçümlenmede ve kontrolde neye önem vermekte.

¹¹² Fındıkçı, a.g.e, s, 399.

¹¹³ İnce ve Gül a.g.e. s,76

¹¹⁴ İnce ve Gül a.g.e. s,76-77

¹¹⁵ Eren, a.g.e, s.553

¹¹⁶ Emine Gözde Albayrak "Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılıık Üzerine Etkisi", Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2007, **Yüksek Lisans Tezi.**

¹¹⁷ Hellriegel,Slocum and Woodman, s.466

¹¹⁸ Hellriegel, a.g.e,s,471

2. Kritik bir eşikte ve krizde yönetenlerin tutum ve davranışları.
3. Yöneticilerin ve takımların ideal kimlik oluşları, eğitim verme şekilleri ve danışman olmaları.
4. Ödülleri ve pozisyon değişimleri belirlemedeki kriterler.
5. İşe alınma, kabul edilme ödüller ve işten çıkarılmadaki kriterler.
6. Örgüte ait törenler, seremoniler ve hikâyeler

Örgüt kültürü, “bir kurumun, bölümün veya takımın ortak değerleri, sembolleri, inançları ve davranışlarıdır”.¹¹⁹ Örgüt iklimi, örgüt içinde çalışanlar için pozitif bir ortam yaratarak, çalışanların moral ve motivasyon durumlarını etkileyebilmekte ve dolayısıyla örgüte bağlanmalarını sağlayıcı güçlü bir kültürün oluşmasında önemli bir görev üstlenmektedir. Bu bağlamda örgüt iklimi, bireyin hedeflerinin örgüt hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi çabalarında, davranışlarının düzenlenmesi, örgüt kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetilmesi ile ilişkili önemli görevler görmektedir. Çalışanlar, örgüt içinde oluşan kültürü kendi kültürlerine ne kadar yakın görürlerse, kendilerini örgütle o ölçüde birleştireceklerdir. Buna göre, çalışan kişilerin örgüte aidiyetlerini arttırmada örgüt içi atmosferin belirleyici olduğu inkâr edilemez.¹²⁰

Örgütsel kültürün pozitif yönleri; bireylerde ortak bir kimlik duygusu ortaya çıkarmasıdır. Bununla birlikte, örgütsel hedeflere bireyin katılımıyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardımcı olur.¹²¹

2.3.2.6. Takım Çalışması

Grup çalışması, işletmenin herhangi bir hedefine ulaşması için toplanmış iki veya daha fazla iş görenin, işletme ile ilgili sorunlarını ortadan kaldırmak adına yaptıkları çalışmadır.¹²²

Grup bir başka deyişle takım çalışmaları, meslek hayatında çok daha fazla önem kazanmaktadır. Eren takımın tanımını; “önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur olarak yapmıştır.”¹²³

Literatürdeki araştırmalarda, gerek işveren gerekse çalışanların her ikisinin de takım çalışmasından yararlandıklarını işaret etmektedir. Takım çalışması çalışanlara

¹¹⁹ Robert Goffee, Gareth Jones, Kurum Kültürü, çev: Kivanç Kutmandu, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2002, s.35.

¹²⁰ Aydan Yüceler, “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009, s.446.

¹²¹ Balay, a.g.e, s. 143.

¹²² Fazlı Gökçegöz, “Etkili Takım Çalışması”, Polis Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 7-8

¹²³ Eren, a.g.e, s, s.467

özellikle de daha çok beceri ve özellik gerektiren iş yapanlarda, karar verme yetkilerinin artmasından dolayı büyük bir iş tatmini sağlamaktadır. Takımlar aynı zamanda medeni iş yaşamının zorluğunu ele almada, uygun iş çözümlerinin geliştirilmesine daha çok insanın katılımına sağlanmasında ve beklentilerdeki değişimlere çalışanların daha esnek ve uyumlu olabilmesinde oldukça önemli bir araçtır.¹²⁴

Takım çalışmasında beraberlik, birbirine dayanma düzeyi ne kadar artarsa örgütsel bağlılık da bir o kadar artar.¹²⁵

2.3.2.7. Stres

Stres yabancı kökenli bir kelime olup, TDK'nın kendi tanımladığı şekilde "ruhsal gerilim" olarak ele alınmıştır ve genel kabul gören tanımlama da bu şekildedir.¹²⁶

Örgütsel stresin nedenlerini kapsayan birbirinden farklı çalışmalar vardır. Bu çalışmada yazarlar stresi farklı boyular da ele almış ve kümelenmiştir. Yapılan yüzlerce çalışma içinde elde edilen veriler genel olarak iki ana kategori içerisinde ele alabiliriz.¹²⁷

- ✓ Görevin muhteviyatı ile ilgili hususlar; keşmekeşlik, saflık, çeşitlilik, monotonluk, ve çalışma ortamındaki fiziksel koşullar gibi nedenleri içermektedir.
- ✓ Rolün sahip olduğu özellikler; öncelikle işi sosyal açıdan ele alan, ilk kademe yöneticileri ile çalışma arkadaşlarının ilişkilerini, bağımsız karar alma eksikliğinin yanında iş çatışması, verilen görevin anlaşılması ve aşırı iş yükü gibi nedenleri de kapsamaktadır.

Günlük yaşamımızda stres nasıl kaçınılmaz ise, örgütsel yaşamda stres ile karşı karşıya kalma oranı çok daha fazladır. Stresin yukarıda belirttiğimiz gibi muhakkak ki çok fazla sebebi vardır ve örgütler açısından bu sebebin örgüte maliyetleri de çok fazladır. Bu nedenle örgütlerde stresi ortadan kaldırmak ve zararını en aza indirmek için birçok taktik üretilmeye çalışılmaktadır. Bu çalışmalar üç amacı hedeflemektedir.¹²⁸

- Stres nedenlerini ortadan kaldırmak veya kontrol altına almak

¹²⁴ Williams, T. "Job Satisfaction in Teams", The International Journal of Human Resource Management, 9(5).1998.

¹²⁵ Salih Güney, Örgütsel Davranış, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2011.

¹²⁶ http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.564ef8f81bd468.1537994 (Erişim Tarihi: 20.11.2015)

¹²⁷ KAHN, Robert L., BYOSIERE Philippe, The Organization Behaviour Reader, Prentice Hall Inc, Six Edition, New Jersey. 1995.

¹²⁸ Enver Özkalp, Örgütlerde Stres, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: VII, Sayı:1. 1989.

- Stresin etkilerini yok etmek
- Bireyleri streslere karşı daha güçlü kılarak, dirençlerini arttırmak

Bedensel ve ruhsal sağlığı korumaya yönelik konularda daha fazla kullanılan stres terimi, birçok bilim alanında kendine yer bulmuştur. Ve stres rutin hayatımızın hemen hemen her aşamasında bu kavramla karşılaşmaktadır.¹²⁹

2.3.3. ÖRGÜT DIŞI FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere yukarıda yer almaktadır. Bunlar kişisel ve örgütsel faktörlerdir. Bunların yanı sıra bir de örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler vardır. Bunlar yeni iş arayışları, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ya da işsizlik oranı gibi faktörleri ele alabiliriz. Bu bölümde yalnızca alternatif iş imkânları ve profesyonellik faktörleri yer alacaktır.

2.3.3.1. Alternatif İş İmkânları

Türkiye’de ve dünyadaki gelişmiş olan ülkelerde işsizlik oranının her geçen gün artması ile yeni iş bulma olanaklarının minimum seviyede olduğunu göstermektedir. Böylelikle işçilerin örgütlenme faaliyetlerini arttırdıkları gözlenmektedir.¹³⁰

Birçok iş bulma olanakları bulunmasına rağmen örgütün aktif bir üyesi olarak kalmaya devam eden ve örgütü ile kimlik birliği geliştirmiş olan bir kişinin, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki yerini kaybetmemeye çalışan bir kimseden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenebilir. Bu sebepten ötürü eğitim, işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, yüksek eğitilmiş çalışanların yeni iş bulma olanakları daha yüksektir.¹³¹

Özet olarak, örgütsel bağlılık ile alternatif iş imkanları değişkeni arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

2.3.3.2. Profesyonellik

Profesyoneller kendi bilgi ve birikimleri doğrultusunda kendi koyduğu kuralları ile bağımsız hareket eden kişilerdir. Böylece çalıştıkları örgüt değişime artı bir değer

¹²⁹ Murat Korkmaz, Hatice Nur Germir, Ercan Şahbudak, Erdal Şen, Ayça Gürkan, Alpaslan Hamdi Kuzucuoğlu, Stres-Performans-Verimlilik, Çatı Kitapları, 2015, İstanbul, s.23.

¹³⁰ Balay, a.g.e, s.85.

¹³¹ Leong, C. S. Furnham, A. And Cooper, C.L., The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship, Human Relations, Vol:49, No:10. 1996

katıyorsa olumlu eğer negatif yönde ise örgütsel bağlılıkları olumsuz yönde etkilenmektedir.¹³²

Profesyonelleri ifade eden 4 önemli özellik bulunmaktadır.¹³³

- Profesyoneller örgütler kurarak, seminer ve kongre gibi çeşitli toplantılara katılırlar.
- Kurumsal Sosyal sorumluluk taşırlar.
- Kendi ilkelerine inanırlar.
- Özerklik isteğinde bulunurlar.

Profesyoneller kendi kurallarını koyan, bağımsız hareket eden bireylerdir. Bu yüzden çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı doğmaktadır. Profesyonel bir kişi ya örgütüne ya da mesleğine bağlıdır. Faaliyet gösterdikleri örgütler mesleki değişime katkıda bulunuyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir.¹³⁴

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Örgütsel bağlılık davranışı çok boyutlu bir yapıya sahip olması sebebiyle, birçok araştırmacı konuyu farklı boyutlarıyla ele alarak daha değişik yaklaşımlar ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşımların belirlenmesindeki ana unsur, örgütsel bağlılığın işgörenlerin örgütle ilişkisini ortaya çıkaran psikolojik bir yapıya ve örgütteki üyeliği devam ettirip ya da ettirmeme kararını belirleyecek özelliklere sahip olup olmadığıdır.¹³⁵ Örgütsel bağlılık davranışını belirlemek için ortaya konulan gayretler sonucunda, bağlılığın farklı türleri olmayıp örgütsel bağlılığı ortaya çıkaran bileşenlerdir. Bu yüzden, bir işgörenin örgüte olan bağlılığı olduğunda bileşenlerin farklı derecedeki kombinasyonundan meydana gelir.¹³⁶

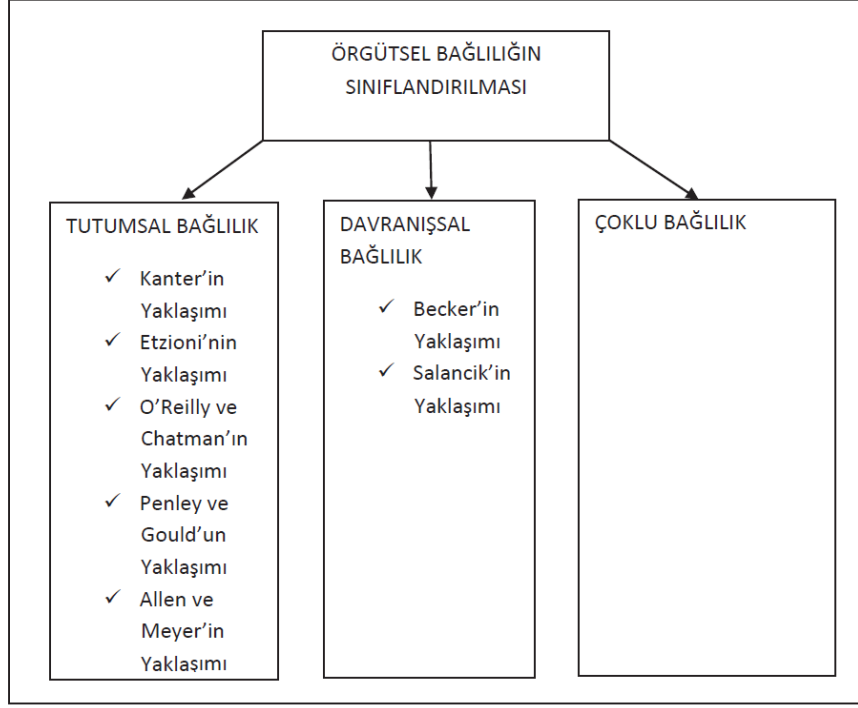
¹³² Saldamlı, a.g.e, s,39

¹³³ İnce ve Gül, a.g.e, s.84

¹³⁴ İnce ve Gü, a.g.e, s.85

¹³⁵ Uygur, Akyay, Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık, Barış Platin, Ankara,2009.

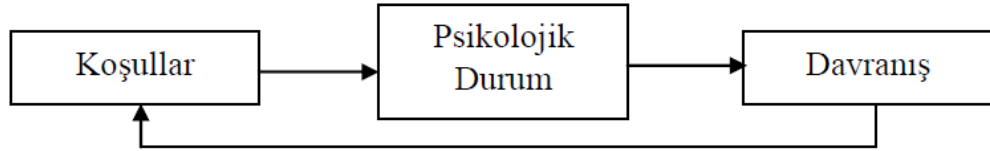
¹³⁶ Meyer, J. P., & Allen, N. J. "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, 1(1), 61-89. 1991.



Şekil 4: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması¹³⁷

2.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşan araştırmacıların uzmanlık alanların daha çok örgütsel davranış olduğu görülmektedir. Bu teoriye göre bağlılık, kişinin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür.¹³⁸



Şekil 5: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı¹³⁹

Duygusal bağlılık olarak da bilinen tutumsal bağlılığı detaylarına inmeden önce tutum kelimesini açıklamak daha doğru olacaktır. Tutum kelime anlamı olarak kişiyi belli

¹³⁷ Hasan GÜL, Örgütsel Bağlılıkların Mukayesesi ve Değerlendirilmesi, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:2, Sayı:1 2007.

¹³⁸ÇÖL, Güner, Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, Doğu Üniversitesi Dergisi, İstanbul, Yıl:9, Sayı:1. 2008

¹³⁹ Bakan a.g.e, s,14,2011.

bir davranış biçimine yönlendiren eğimi ifade etmektedir. Bu yüzden tutumsal bağlılık, bireyle örgüt arasındaki bağın, bir değerlendirmeye tabi tutulması neticesinde oluşan örgüte karşı olan duygusal yönelmedir.¹⁴⁰ Literatürde yer alan tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli yaklaşımlar Kanter, Etzioni, O' Relly ve Chatman, Penley ve Ghould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilenlerdir. Tutumsal bağlılığı daha iyi anlayabilmek için aşağıda bu yaklaşımları açıklayacağız.¹⁴¹

2.4.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı sınıflandırmayla alakalı ilk çalışmalardan biri Etzioni tarafından yapılmıştır. Etzioni örgütün üyeler üzerindeki güç ya da yetkinliklerinin üyenin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Etzioni, örgütsel bağlılığı; üçe ayırmıştır.¹⁴²

- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bireysel davranışın ciddi bir biçimde sınırlandırıldığı hallerde olan, örgütte olumsuz bir yönelişi ifade eder. Bu bağlılık şekli bireyin örgütü cezalandırıcı veya zararlı olarak gördüğü durumlarda ortaya çıkar. Bireyin örgütü psikolojik olarak bağlılık duymasa da üye olarak kalmaya zorlanmasıdır.¹⁴³
- **Ahlaki Bağlılık:** Örgütün amaç, değer ve ilkelerinin içselleştirme ve yetkiyle özdeşleştirilmesi ile yoğun ve pozitif yönlü bir yöneliştir. Bu yüzden, ahlaki bağlılık değerler ve standartlar içsel hale gelince ve örgütsel bağlılık göreceli olarak ödüle bağlı değişimlerden etkilenmediği zaman meydana çıkmaktadır. Bu türde birey, örgütsel amacı ve örgütteki işini değerli saymakta ve işini her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır.¹⁴⁴
- **Hesapçı Bağlılık:** Bu bağlılıkta kişiler, istek ve arzularının karşılanma durumuna göre ayarlamaktadır. Yani bu bağlılık türünde temel unsur örgütün üyeleri arasındaki alış veriş ilişkisidir.

¹⁴⁰ İsmail Bakan, Örgütsel Stratejilerin Temeli, Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram Sebep ve Sonuçlar. Ankara: Gazi Kitabevi, s,13, 2011.

¹⁴¹ Gül, Hasan, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi" Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi 2, no. 1s, 41 2002

¹⁴² Bayram, a.g.e, s,129

¹⁴³ Gül, a.g.e, s,43

¹⁴⁴ Gül, a.g.e, s,43

Birey aldığı ücrete göre bir günlük yapması gereken iş normuna uygun değerde bağlılık göstermektedir.¹⁴⁵ Etzioni bu yaklaşımında yüksek yoğunlukta ve pozitif katılmayı bağlılık, düşük yoğunlukta ve negatif katılmayı ise yabancılaşma olarak tanımlamıştır.¹⁴⁶

2.4.1.2. Kanter'ın Yaklaşımı

Kanter, örgütsel bağlılığın gruplarını; kişilerin kurumsal amaçlar için verdiği emek –üründür. Örgüt tarafından üyelere dayatılan davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin oluşmasına sebep olduğunu öne sürmektedir. Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır.¹⁴⁷

- **Devama yönelik bağlılık:** Bireylerin üyeliğini sürdürerek örgüt içinde kalması ve örgütün devamlılığına kendini adamasıdır. Başka bir ifadeyle bir üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adaması olarak adlandırılabilir. Ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha çok olduğu fikrine dayanmaktadır.¹⁴⁸ Diğer bir deyişle, üyeler bir örgütte kalıcı olabilmek için önemli ölçüde fedakârlıklar yapmışlarsa, sistemin kalıcı olmasını sağlamak için önemli ölçüde bağlılık gösterirler.¹⁴⁹

İş gören kendini örgütün süreklilik gösterebilmesi için kendini örgüte adanmıştır. İş bırakmanın maliyetinin işte kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu düşündüğünden devamlılık bağlılığında birey örgütte kalmayı kârlı bulursa bağlılık davranışı gösterecektir.¹⁵⁰

- **Uyum bağlılığı:** İşgörenin, bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Örgütler üyelerinin psikolojik bağlılıklarını ve tutunmalarını sağlamak amacıyla iş gören uyum sürecini, yeni üyelerin herkese tanıtılması, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, kuruluş kutlamaları gibi yollara başvururlar. Bütün bu yollarla üyelerin birbirlerine bağlılığını artıracaktır.¹⁵¹

¹⁴⁵ Saldamlı, a.g.e, s,16.

¹⁴⁶ İnce ve GÜL, a.g.e, s,34.

¹⁴⁷ Ayşegül Çimentepe “İş tatmini ve Örgütse Bağlılık”Etkisi”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2012, **Yüksek Lisans Tezi.**

¹⁴⁸ Saldamlı, a.g.e, s,15.

¹⁴⁹ İnce ve Gül, a.g.e,s30.

¹⁵⁰ Funda Nayır, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi” İlköğretim Online, 2013.

¹⁵¹ İnce ve Gül, a.g.e, s,31.

Uyum bağıllığında örgütteki çalışanlar arasında ikili ilişkileri düzenlemek, memnun olma oranını arttırmak, sağlamak ve iletişim bağlarını kurmak esas amaçtır. Bunun sonucunda bireyler arasında kıskançlık ve çekişmeler azalacak ve uyum bağıllığı ortaya çıkacaktır.¹⁵²

- **Kontrol bağıllığı:** İş görenlerin davranışlarının örgütün istediği gibi şekillendirmesi, örgütün emir ve kurallarına sıkı sıkıya bağlı olmasıyla sağlanır. Kanter'in geliştirdiği bu üç bağıllık türünün birbirinden farklı sonuçları tespit edilmiştir. Sürekliliğe yönelik bağıllığın egemen olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma şansları daha fazladır.

Kenetlenme başka deyişle uyum bağıllığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini koruma ve savunma gücü daha fazla olmaktadır. Son olarak; kontrol bağıllığının egemen olduğu örgütlerde bireylerin kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını birbiriyle uyumludur. Bağıllık türlerinin meydana gelen farklı sonuçları olmasına rağmen Kanter, bu üç bağıllık türünün birbiriyle ilişkili olduğu tezini savunmaktadır. Bu nedenle Örgütlerin, üyelerin örgüte bağıllıklarını artırmak için anılan bu üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir.¹⁵³

2.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağıllık, genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt inancı da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik kenetlenmesini tanımlar. Çalışan ve örgüt arasındaki bu psikolojik bağ ise uyum özdeşleşme ve içselleştirme adı verilen üç ayrı süreç seklini alabilmektedir.¹⁵⁴

- **Uyum:** Örgütsel bağıllığın ana yapısını oluşturan uyumda esas amaç üyelerin ödüllere sahip olmak isteyişidir. Bu nedenle de üyeler ödüllere sahip olmak ve verilebilecek cezalardan kurtulmak adına örgüte karşı bağıllık gösterir. Özetle uyum rıza göstermek ve ödüllere sahip olmaktır.¹⁵⁵ Bireyin zorunlu olarak kendi örgütüne karşı yüzeysel olarak bağıllık duymasıdır. Güdülen esas amaç, bireysel çıkarları sağlamak i belirli ödüllere kavuşmaktır¹⁵⁶

¹⁵² Gül, a.g.e, s, 42.

¹⁵³ Şen, Tuğba, a.g.e, İstanbul, 2008.

¹⁵⁴ Özden Özdemir Hilal, "Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağıllık ve is Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama" Marmara Üniversitesi SBE, 2007, **Yayınlanmamış Doktora Tezi.**

¹⁵⁵ Balay, a.g.e, s, 18

¹⁵⁶ Nayır, a.g.e, s,181

- **Özdeşleşme:** Birey ve örgüt arasında bağlılık sağlanması gerekir. Bu bağlılığın oluşabilmesi için bireyin örgütün amaçlarını değerlerini kabul edip bu değer yargılarına sahiplenmesi şarttır. Bu sahiplenmenin sonucundaysa örgüt ile birey arasında bağlılık oluşacaktır.¹⁵⁷
- **İçselleştirme:** Birey ve örgütün bu aşamada çıkarları uyuşmakta ve birey örgütün sorunlarını kendi sorunu olarak benimseyerek bireyi örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir.¹⁵⁸

2.4.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Bu model Etzioni'nin bir uyarlaması olmasına rağmen Penley ve Gould tarafından bazı nedenlerle literatürde fazla ilgi görmediğini ifade etmişlerdir. En önemli nedenin modelin karmaşık olması gösterilmektedir. Çünkü Etzioni modelinde bahsedilen iki adet duygusal içerikli bağlılığın birbirinden tamamen ayrı mı yoksa birbirlerine bağımlı kavramlar mı olup olduğu net bir şekilde ifade edilmemiştir.¹⁵⁹

Penley ve Gould' a göre örgütsel bağlılığın 3 temel boyutu vardır:

- **Ahlaki Bağlılık:** Çalışanın örgütsel amaçları kabullenmesi ve onlarla özdeşleşmesini içermektedir. Başarı veya başarısızlıkta birey kendisini sorumlu tutmaktadır.¹⁶⁰ Ahlaki bağlılık örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bir bağlılıktır. İş gören kendini örgüte ve örgüt değerlerine adanmakta, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için kendini sorumlu hissetmektedir.¹⁶¹
- **Çıkarıcı Bağlılık:** Örgütsel bağlılığın araçsal bakış açısını ifade eder. İş görenin, örgütünden aldığı destekleri örgüte kattığı anlam ve artıları ile karşılaştırması ile elde edilen bağlılıktır.¹⁶²
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bireyin örgüt karşısında kendisinin yetersiz kaldığını düşünmesi örgütün iç yapısı üzerinde kontrolünün bulunmadığını ayrıca başka

¹⁵⁷ Gül, Hasan, Ercan Oktay Karamanoğlu ve Hakan Gökçe "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama". Akademik Bakış. Sayı: 15, 2008, ss.1-11.

¹⁵⁸ Balay, a.g.e, s,18

¹⁵⁹Penley, L.E, Gould, S., Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations, Journal of Organizational Behaviour, Vol:9, pp.43-59,1988.

¹⁶⁰ Gül, a.g.e, s,44

¹⁶¹ Penley ve Gould a.g.e, s,44

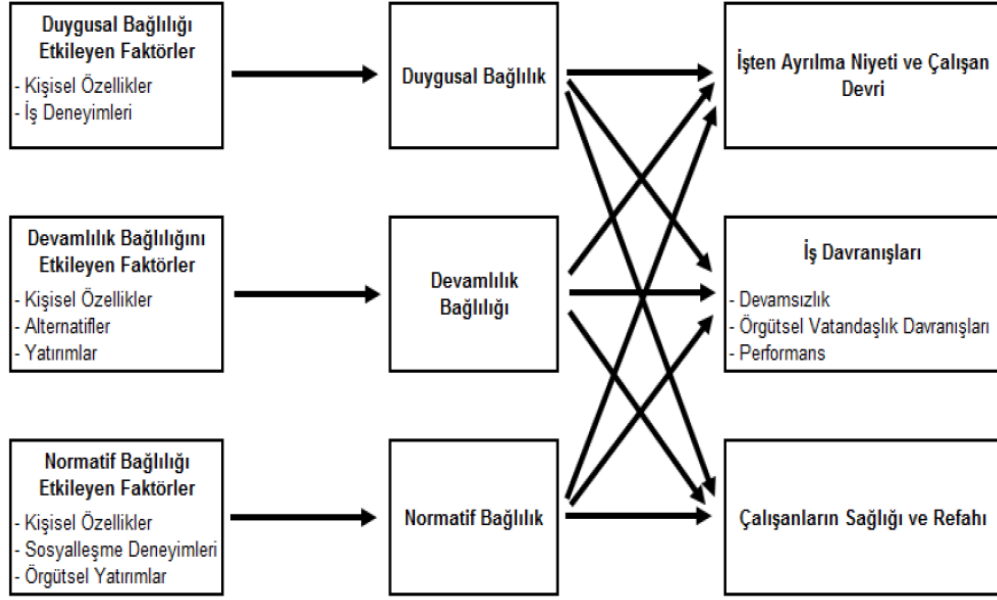
¹⁶² Penley ve Gould, a.g.e, s,43

bir iş sektöründe olabilmesinin mümkün olmadığı algısı üyelerin örgüte karşı olan bağlılığını zayıflatıp yabancılaştıracaktır.¹⁶³

2.4.1.5. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgüte aralarındaki ilişki psikolojik bir durumdur. Bu durum, bireylerin tutum, davranışlarıyla açıklanmaktadır.¹⁶⁴ Meyer ve Allen, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak bağlılığın, "duygusal bağlılık" ve "devamlılık bağlılığı" olmak üzere iki boyutlu olarak ele almışlardır. Ancak, 1990'da "normatif bağlılık" olarak adlandırılan üçüncü bir boyut ilave etmişlerdir.¹⁶⁵

Şekil 6: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli¹⁶⁶



- **Duygusal Bağlılık:** İş görenlerin örgütsel objelere sarılmasını ve örgüt ile özdeşleşmesi anlamına gelmektedir.¹⁶⁷ Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler "istedikleri için" örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük emek gösterirler.

¹⁶³ Penley ve Gould, a.g.e, s,46-47

¹⁶⁴ Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization", Journal of applied psychology, 78(4), 538. 1993

¹⁶⁵ Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). "Affective And Continuance Commitment To The Organization: Evaluation Of Measures And Analysis Of Concurrent And Time-Lagged Relations", Journal Of Applied Psychology, 75(6), 710

¹⁶⁶ Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. Journal of vocational behavior, 61(1), 20- 52. 2002.

¹⁶⁷ Saldamlı, a.g.e, s,19.

Bu nedenden dolayı örgütlerde gerçekleşmesi en çok istenen bağlılık türüdür.¹⁶⁸ Allen ve Meyer bu bağlılık türünün kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedirler.¹⁶⁹

- **Devamlılık Bağlılığı:** Örgüte devam bağlılığı duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde alternatif seçeneklerin az olacağını düşünmektedir. Çalışan başka iş alternatifi olmadığı için örgütte kalmakta ya da ailevi meselelerden dolayı bir zorunluluk nedeniyle örgütte kalmaktadır. Bireyin kötü iş alışkanlıkları, tavırları yöneticiler için bir sorun kaynağıdır.¹⁷⁰ Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet bakış açısından da ele almaktadır. Bireyin örgüt tarafından çok fazla ödül alması örgütsel bağlılığının da fazla olması anlamına gelmektedir.¹⁷¹
- **Normatif Bağlılık:** Normatif bağlılık, bireyin örgütsel bağlılık normunu anlayabilmemiz için hem örgüte girmeden önceki hem de giriş sonrasındaki yaşantısına bakmak gerekir.¹⁷² Normatif bağlılıktaki zorunluluk, erdemlilik ve etik duygulara dayanmaktadır.¹⁷³ Araştırmacılar, normatif bağlılığın olumlu yönlerinin etkisinin duygusal bağlılığa oranla daha kısa ömürlü olabileceğini ve bu iki boyutun sonuçları arasında önemli farklılıkların var olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaların sonuçlarına bakıldığında normatif bağlılığın gelişmesinin nedeni olarak, üyelerin örgütlerinin kendilerine sağladığı fayda karşısında ödeme yükümlülüğü hissetmeleridir.¹⁷⁴

2.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşım, örgüte bağlılığı tanımlarken, davranış ve tutumlar arasındaki farkı izah ederek gösterir. Bu davranış şekli, kişinin çalıştığı yere devam edebilmesi adına istek beklenti ve tatminsizliklerini azaltarak kendisini çalıştığı yere bağlamak için sebepler bulmak olarak tanımlanabilir. Davranışsal bağlılıkta kişi, örgütte bulunduğu süre zarfında, kendisine belirgin davranışlar bularak bu davranışlar üzerinden yürür. Kişi davranışına olan sadakat ve bağlılığından dolayı, bu davranışına uygun tutumlar

¹⁶⁸Nermin Uyguç, Dilek Çımrın, "DEU Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler" Dokuz Eylül Üniversitesi İBF Dergisi, Cilt.19, No.1,2004.

¹⁶⁹İnce ve Gül, a.g.e, s.40

¹⁷⁰ Bayram, a.g.e, s,133

¹⁷¹ İnce ve Gül, a.g.e, s,41

¹⁷² Balay,a.g.e. ,s,79.

¹⁷³ İnce ve Gül, a.g.e, s,42

¹⁷⁴Tolay, Ebru, "Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir,2003, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.**

geliştirir. Geliştirilen tutum sayesinde, davranışın tekrar etme olasılığı daha da artar. Bu davranışa, örnek olarak; örgütten ayrılmama, devamsızlık yapmama ve kuralları çiğnememe verilebilir¹⁷⁵

Belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması gereği, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele alınmıştır. Bunun yaygın biçimi üyeliğe kabul törenleridir. Çeşitli sosyal kulüpler, askeri kurumlar ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul törenleri yoğun olarak kullanılmaktadır.¹⁷⁶

2.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker Yan Bahis Yaklaşımı devamlılık bağlılığını temel alan bir bağlılık modelidir. Becker'e göre örgütsel bağlılık, bireyin bazı yan bahisler ile tutarlı bir davranışlarla birebir ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir¹⁷⁷ Bağlılığın "bahse girme" kavramına göre, birey inandığı, önem verdiği bir şeyi ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları değerler, inançlar ne kadar önemli ise örgütsel bağlılığı da o derece artar. Dolayısıyla Becker'e göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte ancak örgütten ayrılacağı zaman olumsuz düşüncelere boğulduğu için örgütte çalışmaya devam etmektedir.¹⁷⁸

2.4.2.3. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e göre bağlılık; çalışanın tutumunu, davranışlarını ve örgüte olan alakasını artıracak inançlara inanması durumudur. Bireyin tutumları ile davranışları farklı olduğu zaman gerilim ve stres kaçınılmaz olur. Net, mutlak ve değişmeyen bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen tutumlar, davranışlar bağlılığı etkilemektedir¹⁷⁹ Salancik'a göre örgütsel bağlılık kişinin göstermiş olduğu davranışları sonucunda örgüte olan ilgisini arttıran değerlerine bağlanması durumudur.

Birey tutumları ve davranışları arasında uyumsuzluk olduğu zaman birey strese girecek ve bunun neticesinde bağlılık davranışı gösterecektir.¹⁸⁰

¹⁷⁵ Samadov, S, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.**

¹⁷⁶ Gül, a.g.e, s,77.

¹⁷⁷ İnce ve Gül, a.g.e, s,50

¹⁷⁸ Saldamlı, a.g.e, s,23.

¹⁷⁹ Gül, a.g.e, s,49.

¹⁸⁰ Saldamlı, a.g.e, s,24.

2.4.3. Çok Boyutlu Bağlılık

Reichers, tutumsal bağlılığı daha fazla geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını öne sürmüştür. Çoklu bağlılıkta örgütlerin ayrı ayrı vizyon ve misyona sahip kümelerden oluşmaktadır. Bu bağlamda kişiler örgütlerine, işlerine, mesleklerine, üstlerine veya müşterilerine karşı farklı bağlılık gösterecekleri şeklinde açıklanmaktadır. Ayrıca bu yaklaşımda bir bireyin duyduğu bağlılık bir diğer bireye göre gösterebilecektir.¹⁸¹

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılıkla ilgili negatif ve pozitif olarak iki türlü önem arz eden sonucu vardır.¹⁸² Örgütsel hedefler kabul edilebilir değilse, çalışanların yüksek seviyede kurumsal bağlılığı örgütün zarar görmesini artırırken, tam tersi olma durumunda ise örgütsel bağlılık olumlu sonuçları gerçekleştirebilecektir.¹⁸³

Örgütsel Bağlılığın sonuçlarını şu şekilde sınıflandırabiliriz:

- Performans
- Devamsızlık
- Çalışan devir hızı
- Stres
- İş tatmini
- Motivasyon

2.5.1. Performans

Performans Fransızca bir kelime olup "performance" den gelmektedir. Başarı, verim, başarıma gücü, uygulama, yerine getirme anlamını ifade etmektedir.¹⁸⁴

Performans kişisel olarak önemli olduğu gibi, bir bireyin bağlı bulunduğu kurumun vizyon ve misyonuna da katkı sağladığı için örgüt için önem arz etmektedir.¹⁸⁵ Steers, Wiener ve Vardi' nin çeşitli araştırmalarına göre örgütsel bağlılık ile performans arasında net bir ilişki olmadığı görüşü ortaya çıkarılmıştır. Salancik'e göre ise, birey davranışının örgütsel bağlılığın delili olduğunu bu nedenler çalışanın göstermiş olduğu

¹⁸¹ Saldamlı, a.g.e, s,25

¹⁸² İnce ve Gül, a.g.e, s,94-98.

¹⁸³ Balay,a.g.e. ,s,87.

¹⁸⁴ <http://nedir.dictionarist.com/performance> (Erişim Tarihi 24.11.2015)

¹⁸⁵ Levent Bayram, Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, Sayıştay Dergisi, no. 42 56-68, 2006.

performansına göre bağlılık seviyesinin ölçülebileceği bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁸⁶

Örgüt ile özdeş duruma gelen ve duygusal olarak bağlılık duyan çalışan diğer çalışanlara göre performanslarındaki artış oranı daha fazla olacağı iyi bir görüş olarak ortaya çıkmaktadır. Konuyla ilgili çalışmaları inceleyen Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı güçlü olan iş görenlerin daha iyi performans sergilediği bulgularıyla dikkat çekmiştir.¹⁸⁷

2.5.2. Devamsızlık

Devamsızlık, iş görenin çalışma planına göre, mesai saatlerine tam olarak uymaması, iş yerinde olması gerektiği zamanlarda işine gelmemesi olarak kısaca açıklanabilir.¹⁸⁸ Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin düşük olanlara oranla daha az devamsızlık yaptığı görüşü çoğunlukla kabul görmektedir.¹⁸⁹

Performans ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki inceleyen araştırmalardan elde edilen sonuçlara benzer olarak bağlılık ve devamsızlık arasında da birden fazla farklı sonuç elde edilmiştir. Literatürdeki bu araştırmalardan bir kısmı ikisi arasındaki ilişkinin anlamlı ve yüksek olduğunu ifade ederken bazıları ise düşük bir ilişki bulunduğunu iddia eden bakış açılarıdır.¹⁹⁰

Ancak ister düşük olsun ister yüksek yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılık ile işçinin işe geç kalması ve devamsızlık arasında genellikle ters orantı olduğu saptanmıştır. İşini severek yapmak ve yapmış olduğu işe karşı ilgi, merak duymak anlamına gelen işe iştirak, iş yerinde mesai saatlerinde hazır bulunma durumunda örgütsel bağlılık oranının yüksek derecede pozitif yönlü boyutudur.¹⁹¹

2.5.3. Çalışan Devir Hızı

Çalışan devir oranı veya personel devir hızı ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Yani bireyin örgütsel bağlılık düzeyi yüksek ise kendi isteği ile işten ayrılma, işi bırakma eylemi daha düşüktür. Bağlılık düşük ise işi işten

¹⁸⁶ Balay, a.g.e, s,138-139.

¹⁸⁷ Bakan, a.g.e, s,217.

¹⁸⁸ Eren, a.g.e, s,267.

¹⁸⁹ İnce ve Gül, a.g.e, s,96.

¹⁹⁰Tamer Gündoğan, Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara,2009, **Uzmanlık Yeterlilik Tezi.**

¹⁹¹ Ünal Sığırı, İş görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2,2007.

ayrılma niyeti yüksek olacaktır. Personel devir hızı örgütsel bağlılığın en önemli sorunlarından biri olarak sayılmaktadır.¹⁹²

2.5.4. Stres

Literatürde örgütsel bağlılıkla stres arasındaki ilişkiyi araştıran çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmında kurumsal bağlılık ile bireyin psikolojik durumu ile fiziki iş stresi arasında negatif doğrusal bir ilişkiye rastlanmıştır. Mathieu ve Zajac' a ait bir araştırmanın inceleme sonucunda ise kurumsal bağlılık ve stres arasında pozitif bir ilişki olduğu ve bu durumun kurumlarda önemli bir yere sahip olduğu söylenmektedir. Kişinin kurumsal bir başka deyişle örgütsel bağlılığı yüksek olduğu zaman örgütsel sorunlardan etkilenme daha kolay olduğundan bu çalışanlar duyarlı pozisyonda bulunmaktadır.¹⁹³

Çalışma ortamında diğer bir ifade ile iş ortamında iş görenlerin yaşadıkları sıkıntılar, iş stresi olarak ifade edilmektedir. İş stresinin kaynakları kişiden kişiye değişmektedir. Bireylerin ruhsal durumlarına, işin yapısına, iş dışı faktörlerin etkisine bağlı olarak yaşadıkları stresin düzeyi de değişmektedir. Bunların yanı sıra bütünüyle örgütten kaynaklanan nedenlerden dolayı da çalışanların stres durumları değişebilmektedir. Günlük yaşamda sıkça karşımıza çıkan stres faktörünün örgütsel nedenleri; ağır iş yükü, sorumluluklar ve iş tanımlarındaki eksikler başlıca nedenler olarak sayılabilir. Bunların yanı sıra kişinin örgüt dışı stres etkenleri maddi sıkıntılar, evdeki işlerde aksamalar, aile problemleri gibi bazı faktörler de iş stresi üzerinde etkili olabilmektedir.¹⁹⁴

Strese yönelik araştırma ve bulgulara göre, ruhsal dayanma güç geliştirdikçe yüksek stres ortamında çalışmak iş görenlerin kendilerini iyi hissetmeleri mümkün görülmektedir. Panaccio ve Vandenberghe yaptıkları araştırmaya yönelik incelemelere göre örgüt ile bağdaşmak ile birbirine yakın anlamı yansıtan duygusal bağlılık ile çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu bağlamda iş görenlerin duygusal bağlılıkları arttıkça kendilerini daha iyi hissetmektedirler. Önemli bir unsur olan duygusal bağlılık bireyin örgüt ile ilişkisinde önemli bir yere sahiptir. Bu kavramlara bağlı olarak gün içinde yaşadıkları stres faktörü

¹⁹² İnce ve Gül, a.g.e, s,96.

¹⁹³ Bakan, a.g.e. ,s,214-216

¹⁹⁴ Ömer Turunç ve Mazlum Çelik, "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 2, s. 186,2010

bireyin kendini mutsuz hissetmesine neden olmakta bunun sonucunda da bireyin duygusal bağıllık seviyesinin de düşmesi söz konusudur.¹⁹⁵

2.5.5. İş Tatmini

Örgütsel bağıllık ile iş tatmini arasındaki gücü inceleyen birçok araştırmaya literatürde denk gelmekteyiz. İncelemeler sonucunda örgütsel bağıllığın iş tatminini arttırdığına dair kayda değer sonuçlara ulaşılmıştır. İş tatmini ve örgütsel bağıllık arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel bağıllık ve iş tatmini konusunda literatürde birçok çalışma vardır. Ancak bu iki değişkenin bağımlı değişkenler mi bağımsız mı olduğu konusunda fikir birliği bulunmamaktadır. İş doyumu kişinin işe olan duygusal ve psikolojik hususlara olan duygusal tepkisini yansıtmakta iken, örgütsel bağıllık, daha genel bir duyguyu ifade etmektedir. Mowday ve arkadaşları iş tatmini odaklı araştırma yaparken, Bateman ve Strasser örgütsel bağıllık odaklı çalışmaktadırlar. Bateman ve Strasser'in bakış açılarına göre kişinin işe girdiği zaman ki alternatif iş alternatiflerinin durumu, onun örgütsel bağıllık tutumunu yansıtmaktadır.¹⁹⁶

Örgütlerin amaç ve gayeleri gibi iş görenlerin de kendilerine göre özel amaçları vardır. Örgütler, işletmeler bu amaçlarına ulaşabilmek için çalışanların da amaçlarını, isteklerini dikkate almak zorundadır. Bu doğrultuda iş görenleri ihtiyaçlarını anlayabilmeli maddi ve manevi olarak iş görenleri motive etmelidir. Motivasyon "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri" şeklinde ifade edilmektedir. İş görenin motivasyon sürecini doğru şekilde anlayabilmek için bireyleri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, bireyin kendi amaçları, davranış ve tutumlarının incelenmesi gerekmektedir.¹⁹⁷

¹⁹⁵ Turunç ve Çelik, a.g.e, s,190.

¹⁹⁶ İnce ve Gül, a.g.e, s,21-22.

¹⁹⁷ Koçel, a.g.e s.619.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde “İş tatmini ve örgütsel bağlılık etkileşimi: İstanbul İli lojistik firmaları çalışanları üzerine bir uygulama ” konulu araştırma yer almaktadır. Araştırma İstanbul ilinde faaliyet gösteren 5 lojistik firma çalışanları üzerine yapılmıştır. Bu bölümde, lojistik firmalarda çalışanların iş tatmini düzeyleri, örgütsel bağlılıkları arasındaki etkileşim incelemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Globalleşme ile birlikte her şeyin son hızla geliştiği ve değiştiği günümüz şartlarında çalışan unsuru önemini korumaktadır. Bu değişim rüzgârına uyum sağlayabilen örgütler ayakta kalabilmektedirler. Örgütlerin bu husustaki öncelik vermeleri gereken nokta sevgiyle çalışan bireylere sahip olma hususudur. Bu araştırmanın amacı; çalışanların iş tatmini düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Yine amaç doğrultusunda İstanbul’da faaliyet gösteren 5 lojistik firmalardan gerekli izinlerin alınmasından sonra firmaların belirlediği çalışan sayısı kadar anket formu çoğaltılarak bir kısmı elden bir kısmı e-mail yolu ile gönderilmiştir. Bu yöntemle çalışanların iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin araştırılması amaçlanmıştır. Ayrıca; çalışanların iş tatmini ile demografik özellikleri arasındaki ilişkilerinin incelenmesi de araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ

Bu çalışmada seçilen örneklem grubunun uygulanan anket formuna doğru ve tarafsız olarak bilgi verildiği varsayılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini İstanbul’da lojistik sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde;

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülme sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülme sıklığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatasıdır¹⁹⁸ formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, \pm % 5 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 196$ olarak hesaplanmıştır. Araştırmada 210 anket dağıtılarak kullanılabilir 196 anket toplanmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma diğer araştırmalara benzer bazı sınırlılıklar taşımaktadır. Zaman, ulaşım, maliyet vb. sebepler araştırmanın sınırlılıkları arasındadır. Araştırma İstanbul ilinde faaliyet gösteren 5 lojistik firma çalışanları ile sınırlıdır. Sadece lojistik sektöründe yapılmış olması tüm çalışanlara ulaşamama durumu bu araştırmanın sınırlılıklarıdır.

3.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez”.¹⁹⁹

Çalışmanın genel çerçevesi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları etrafında çizilecektir. Bunun yanı sıra demografik (tanımlayıcı) özelliklere göre değişimi incelenecektir. Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

¹⁹⁸Priscilla Salant ve Don A. Dillman, How to Conduct Your Own Survey, John Wiley & Sons, Inc. Newyork, 1994, s. 55.

¹⁹⁹ Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları,2009 s.77.

HİPOTEZLER	
H0	Çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişki yoktur.
H1	Çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişki vardır.
H0	Çalışanların iş tatminlerinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi yoktur.
H1	Çalışanların iş tatminlerinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi vardır.
H0	Çalışanların iş tatminleri tanımlayıcı özelliklere göre anlamlı farklılık göstermez.
H1	Çalışanların iş tatminleri tanımlayıcı özelliklere göre anlamlı farklılık gösterir.
H0	Çalışanların örgütsel bağlılıkları tanımlayıcı özelliklere göre anlamlı farklılık göstermez.
H1	Çalışanların örgütsel bağlılıkları tanımlayıcı özelliklere göre anlamlı farklılık gösterir.

3.6. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Allen ve Meyer'in (1997)'in hazırladığı örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 18 sorudan oluşmaktadır. Ölçek numaraları aşağıda gösterilmiştir:

Duygusal bağlılık; 1, 2, 3, 4, 5, 6

Devam bağlılığı; 13, 14, 15, 16, 17, 18

Normatif bağlılık; 7, 8, 9, 10, 11, 12

Ankette örgütsel bağlılık ölçeği 5'li Likert tipi olarak "kesinlikle katılmıyorum", "katılmıyorum", "orta düzeyde katılıyorum", "katılıyorum", "kesinlikle katılıyorum" şeklinde ifadelere göre derecelendirilmiştir. Bu araştırmada ölçeğin güvenilirliği 0,863 olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmada iş tatmini leği olarak Minnesota iş tatmini leği kullanılmıştır. İş doyumunu ölçümünde geniş kabul görmüş, güvenilirliği ve geçerliliği çok sayıda araştırma ile ortaya konulmuş olan Minnesota İş Doyum leği'nin kısa formu temel alınmıştır. Bu araştırmada ölçeğin genel güvenirliği 0,939 olarak bulunmuştur. Minnesota İş Tatmin leği'nin içsel ve dışsal doyum faktörlerini ortaya çıkarıcı özelliklere sahip kısa formu, 20 maddeden oluşan, beşli Likert tipi bir araçtır. Minnesota İş Doyum leği puanlamasında:

- ✓ Hiç memnun değilim; 1 puan
- ✓ Memnun değilim; 2 puan
- ✓ Kararsızım; 3 puan
- ✓ Memnunum; 4 puan
- ✓ çok memnunum; 5 puan

olarak değerlendirilmektedir.

Minnesota İş Doyum leği'nde içsel ve dışsal doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddenin dağılımı;

- ✓ İçsel doyum: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20
- ✓ Dışsal doyum: 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19

şeklinde maddelerini içermektedir.

Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	çok yüksek

3.7. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ ANALİZLER

Araőtirmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıőtir. İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıőtir. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıőtir.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıőtir. Korelasyon analizi sürekli değişkenler arasında doğrusal ilişkinin kuvveti (derecesi) ve yönünün belirlemek üzere uygulanır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında nedensellik ilişkisini belirlemek üzere; bağımsız değişkenler yardımıyla zor elde edilen bağımlı değişken değerini kestirmek için regresyon analizi uygulanır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde deęerlendirilmiőtir.²⁰⁰

3.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araőtirmaya katılan çalışanların ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıőtir.

²⁰⁰ Şeref KALAYCI, SPSS Uygulamalı ok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, 2008.

Tablo 2: Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bay	130	66,3
	Bayan	66	33,7
	Toplam	196	100,0
Yaş	18-25	48	24,5
	26-35	50	25,5
	31-35	26	13,3
	36-45	39	19,9
	46 Ve üzeri	33	16,8
	Toplam	196	100,0
Medeni Durum	Evli	100	51,0
	Bekâr	85	43,4
	Boşanmış	11	5,6
	Toplam	196	100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	11	5,6
	Lise	49	25,0
	Ön Lisans	42	21,4
	Lisans	73	37,2
	Lisansüstü	21	10,7
	Toplam	196	100,0
Görev	Uzman	26	13,3
	Operasyon Sorumlusu	35	17,9
	İthalat İhracat Sorumlusu	14	7,1
	Antrepo Sorumlusu	13	6,6
	Diğer	108	55,1
	Toplam	196	100,0
Aylık ücret	705-1500 TL	53	27,0
	1501-2500 TL	82	41,8
	2501-3500 TL	21	10,7
	3501 TL Ve üzeri	40	20,4
	Toplam	196	100,0
Kurumda Çalışma Süresi	1 Yılden Az	43	21,9
	1-3 Yıl	63	32,1
	4-6 Yıl	29	14,8
	7-9 Yıl	14	7,1
	10 Yıl Ve üzeri	47	24,0
	Toplam	196	100,0
Toplam İş Tecrübesi	1 Yılden Az	11	5,6
	1-3 Yıl	34	17,3
	4-6 Yıl	33	16,8
	7-9 Yıl	29	14,8
	10-12 Yıl	17	8,7
	13-15 Yıl	22	11,2
	16 Yıl Ve üzeri	50	25,5
	Toplam	196	100,0

Anket genelinde çalışanların cinsiyet değişkenine dağılımları incelendiğinde toplam işgören sayısınının 130'u bay (%66,3), 66'sı bayan (%33,7) olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar yaş değişkenine göre 18-25 yaş aralığında olanlar 48'i (%24,5), 26-35 yaş aralığında olanlar 50'si (%25,5), 31-35 yaş aralığında olanlar 26'sı (%13,3), 36-45 yaş aralığında olanlar 39'u (%19,9), 46 ve üzeri olanlar 33'ü (%16,8) olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar medeni durum değişkenine göre evli olanlar 100'ü (%51,0), bekâr 85'i (%43,4), boşanmış 11'i (%5,6) olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar eğitim durumu değişkenine göre ilköğretim 11'i (%5,6) olup, lise 49'u (%25,0), ön lisans 42'si (%21,4), lisans 73'ü (%37,2), lisansüstü 21'i (%10,7) olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar görev değişkenine göre uzman 26'sı (%13,3) yetki grubuna dahil, operasyon sorumlusu 35'i (%17,9), ithalat ihracat sorumlusu 14'ü (%7,1) yetki grubuna dahil, antrepo sorumlusu 13'ü (%6,6), 108'i (%55,1) diğer olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar aylık ücret değişkenine göre 53 çalışan (%27,0) 705-1500 TL, 82 çalışan (%41,8) 1501-2500 TL, 21 çalışan (%10,7) 2501-3500 TL, 40 çalışan (%20,4) 3501 TL ve üzeri ücretleri değişmektedir.

Çalışanlar kurumda çalışma süresi değişkenine göre 43'ü (%21,9) 1 yıldan az olup, 63'ü (%32,1) 1-3 yıl bu oran diğer çalışma sürelerine göre büyük bir dilimi kapsamaktadır. Diğerleri ise 29'u (%14,8) 4-6 yıl, 14'ü (%7,1) 7-9 yıl olup, 47'si (%24,0) 10 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar toplam iş tecrübesi değişkenine göre dağılımı incelendiğinde en düşük oran 1 yıldan az iş deneyimine sahip olanlar 11'i (%5,6), en yüksek oran ise 1-3 yıl 34'ü (%17,3) olmaktadır. İş tecrübesine göre dağılım 33'ü (%16,8) 4-6 yıl olan çalışanlar, 29'u (%14,8) 7-9 yıl olanlar, 17'si (%8,7) 10-12 yıl deneyime sahip olanlar, 22'si (%11,2) 13-15 yıl, 50'si (%25,5) 16 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 3: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

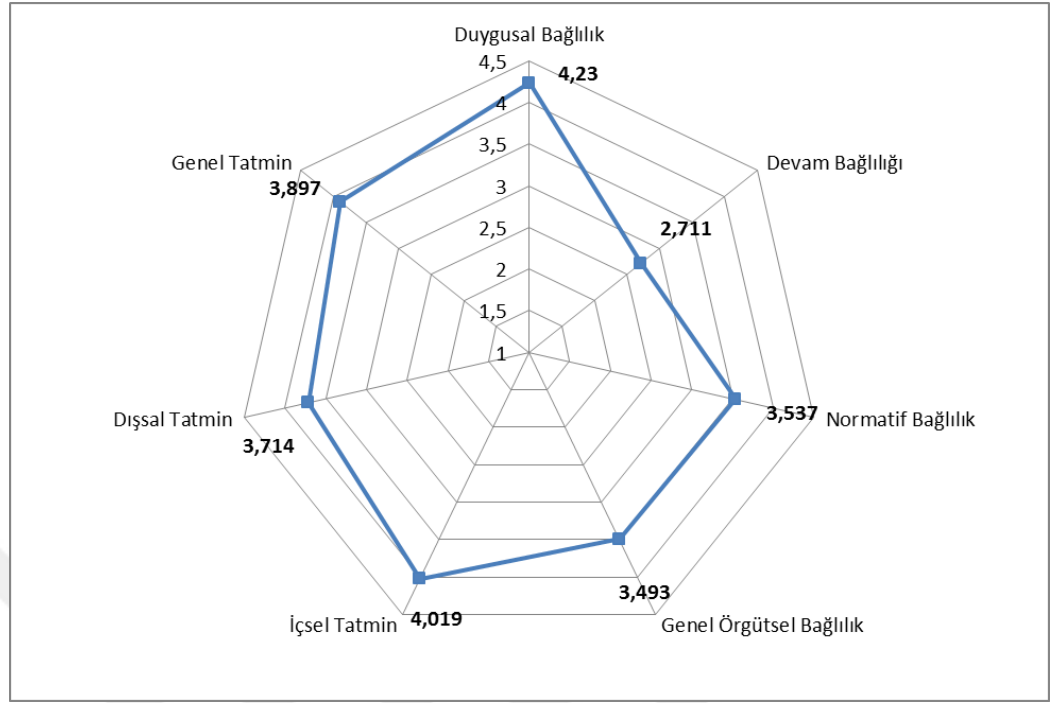
	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Duygusal Bağlılık	196	4,230	0,657	2,000	5,000
Devam Bağlılığı	196	2,711	0,917	1,000	5,000
Normatif Bağlılık	196	3,537	0,733	1,830	5,000
Genel Örgütsel Bağlılık	196	3,493	0,591	2,110	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların “duygusal bağlılık” düzeyi çok yüksek ($4,230 \pm 0,657$); “devam bağlılığı” düzeyi orta ($2,711 \pm 0,917$); “normatif bağlılık” düzeyi yüksek ($3,537 \pm 0,733$); “genel örgütsel bağlılık” düzeyi yüksek ($3,493 \pm 0,591$); düzeyde katıldıkları görülmektedir.

Tablo 4: Çalışanların İş Tatmini Düzeyleri

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
İçsel Tatmin	196	4,019	0,586	1,750	5,000
Dışsal Tatmin	196	3,714	0,685	1,380	5,000
Genel Tatmin	196	3,897	0,593	1,600	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların “içsel Tatmin” düzeyi yüksek ($4,019 \pm 0,586$); “dışsal Tatmin” düzeyi yüksek ($3,714 \pm 0,685$); “genel doyum” düzeyi yüksek ($3,897 \pm 0,593$); düzeyde katıldıkları görülmektedir.



Şekil 7: Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Diyagram

Tablo 5: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Aylık Ücrete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	705-1500 TI	53	4,148	0,654	16,300	0,000	3 > 1 4 > 1 3 > 2 4 > 2
	1501-2500 TI	82	3,968	0,667			
	2501-3500 TI	21	4,619	0,388			
	3501 TI Ve üzeri	40	4,675	0,388			
Devam Bağlılığı	705-1500 TI	53	2,824	1,063	2,770	0,043	1 > 4 2 > 4
	1501-2500 TI	82	2,825	0,976			
	2501-3500 TI	21	2,651	0,580			
	3501 TI Ve üzeri	40	2,358	0,607			
Normatif Bağlılık	705-1500 TI	53	3,538	0,751	2,068	0,106	
	1501-2500 TI	82	3,411	0,758			

	2501-3500 TL	21	3,794	0,594			
	3501 TL Ve üzeri	40	3,658	0,693			
Genel Örgütsel Bağlılık	705-1500 TL	53	3,503	0,698	1,634	0,183	
	1501-2500 TL	82	3,401	0,625			
	2501-3500 TL	21	3,688	0,344			
	3501 TL Ve üzeri	40	3,564	0,427			

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık puanları ortalamalarının aylık ücret değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=16,300$; $p=0,000<0.05$) Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Aylık ücret 2501-3500 TL olanların duygusal bağlılık puanları ($4,619 \pm 0,388$), aylık ücret 705-1500 TL olanların duygusal bağlılık puanlarından ($4,148 \pm 0,654$) yüksek bulunmuştur. Aylık ücret 3501 TL ve üzeri olanların duygusal bağlılık puanları ($4,675 \pm 0,388$), aylık ücret 705-1500 TL olanların duygusal bağlılık puanlarından ($4,148 \pm 0,654$) yüksek bulunmuştur. Aylık ücret 2501-3500 TL olanların duygusal bağlılık puanları ($4,619 \pm 0,388$), aylık ücret 1501-2500 TL olanların duygusal bağlılık puanlarından ($3,968 \pm 0,667$) yüksek bulunmuştur. Aylık ücret 3501 TL ve üzeri olanların duygusal bağlılık puanları ($4,675 \pm 0,388$), aylık ücret 1501-2500 TL olanların duygusal bağlılık puanlarından ($3,968 \pm 0,667$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı puanları ortalamalarının aylık ücret değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=2,770$; $p=0,043<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Aylık ücret 705-1500 TL olanların devam bağlılığı puanları ($2,824 \pm 1,063$), aylık ücret 3501 TL ve üzeri olanların devam bağlılığı puanlarından ($2,358 \pm 0,607$) yüksek bulunmuştur. Aylık ücret 1501-2500 TL olanların devam bağlılığı puanları ($2,825 \pm 0,976$), aylık ücret 3501 TL ve üzeri olanların devam bağlılığı puanlarından ($2,358 \pm 0,607$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık, genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının aylık ücret değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($p>0.05$)

Tablo 6: Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Aylık Ücret Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İçsel Tatmin	705-1500 TL	53	3,904	0,676	7,348	0,000	3 > 1 4 > 1 3 > 2 4 > 2
	1501-2500 TL	82	3,889	0,574			
	2501-3500 TL	21	4,214	0,367			
	3501 TL ve üzeri	40	4,335	0,419			
Dışsal Tatmin	705-1500 TL	53	3,696	0,786	2,062	0,107	
	1501-2500 TL	82	3,613	0,708			
	2501-3500 TL	21	3,726	0,587			
	3501 TL ve üzeri	40	3,938	0,484			
Genel Tatmin	705-1500 TL	53	3,821	0,706	4,911	0,003	4 > 1 4 > 2
	1501-2500 TL	82	3,779	0,606			
	2501-3500 TL	21	4,019	0,404			
	3501 TL ve üzeri	40	4,176	0,350			

Araştırmaya katılan çalışanların içsel tatmin puanları ortalamalarının aylık ücret değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=7,348$; $p=0,000<0.05$) Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Aylık ücret 2501-3500 TL olanların içsel tatmin puanları ($4,214 \pm 0,367$), aylık ücret 705-1500 TL olanların içsel tatmin puanlarından ($3,904 \pm 0,676$) yüksek bulunmuştur. Aylık ücret 3501 TL ve üzeri olanların içsel tatmin puanları ($4,335 \pm 0,419$), aylık ücret 705-1500 TL olanların içsel tatmin puanlarından ($3,904 \pm 0,676$) yüksek bulunmuştur. Aylık

ücret2501-3500 TL olanların içsel tatmin puanları ($4,214 \pm 0,367$), aylık ücret 1501-2500 TL olanların içsel tatmin puanlarından ($3,889 \pm 0,574$) yüksek bulunmuştur. Aylık ücret 3501 TL ve üzeri olanların içsel tatmin puanları ($4,335 \pm 0,419$), aylık ücret 1501-2500 TL olanların içsel tatmin puanlarından ($3,889 \pm 0,574$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların genel tatmin puanları ortalamalarının aylık ücret değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=4,911$; $p=0,003<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Aylık ücret 3501 TL ve üzeri olanların genel tatmin puanları ($4,176 \pm 0,350$), aylık ücret 705-1500 TL olanların genel tatmin puanlarından ($3,821 \pm 0,706$) yüksek bulunmuştur. Aylık ücret 3501 TL ve üzeri olanların genel tatmin puanları ($4,176 \pm 0,350$), aylık ücret 1501-2500 TL olanların genel tatmin puanlarından ($3,779 \pm 0,606$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dışsal tatmin puanları ortalamalarının aylık ücret değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($p>0.05$)

Tablo 7: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	11	4,273	0,485	2,849	0,025	2 > 4 3 > 4
	Lise	49	4,306	0,777			
	Ön Lisans	42	4,452	0,618			
	Lisans	73	4,050	0,625			
	Lisansüstü	21	4,214	0,472			
Devam Bağlılığı	İlköğretim	11	3,349	1,104	13,339	0,000	1 > 4 2 > 4 3 > 4 1 > 5 2 > 5 3 > 5
	Lise	49	3,126	0,944			
	Ön Lisans	42	3,040	0,905			
	Lisans	73	2,304	0,634			

	Lisansüstü	21	2,167	0,730			
Normatif Bağlılık	İlköğretim	11	3,924	0,593	2,343	0,056	
	Lise	49	3,670	0,815			
	Ön Lisans	42	3,548	0,689			
	Lisans	73	3,473	0,692			
	Lisansüstü	21	3,222	0,727			
Genel Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	11	3,849	0,499	8,421	0,000	1 > 4 2 > 4 3 > 4 1 > 5 2 > 5 3 > 5
	Lise	49	3,701	0,699			
	Ön Lisans	42	3,680	0,590			
	Lisans	73	3,276	0,453			
	Lisansüstü	21	3,201	0,383			

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=2,849$; $p=0,025<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu lise olanların duygusal bağlılık puanları ($4,306 \pm 0,777$), eğitim durumu lisans olanların duygusal bağlılık puanlarından ($4,050 \pm 0,625$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu ön lisans olanların duygusal bağlılık puanları ($4,452 \pm 0,618$), eğitim durumu lisans olanların duygusal bağlılık puanlarından ($4,050 \pm 0,625$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=13,339$; $p=0,000<0.05$) Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu ilköğretim olanların devam bağlılığı puanları ($3,349 \pm 1,104$), eğitim durumu lisans olanların devam bağlılığı puanlarından ($2,304 \pm 0,634$) yüksek

bulunmuştur. Eğitim durumu lise olanların devam bağlılığı puanları ($3,126 \pm 0,944$), eğitim durumu lisans olanların devam bağlılığı puanlarından ($2,304 \pm 0,634$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu ön lisans olanların devam bağlılığı puanları ($3,040 \pm 0,905$), eğitim durumu lisans olanların devam bağlılığı puanlarından ($2,304 \pm 0,634$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu ilköğretim olanların devam bağlılığı puanları ($3,349 \pm 1,104$), eğitim durumu lisansüstü olanların devam bağlılığı puanlarından ($2,167 \pm 0,730$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lise olanların devam bağlılığı puanları ($3,126 \pm 0,944$), eğitim durumu lisansüstü olanların devam bağlılığı puanlarından ($2,167 \pm 0,730$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu ön lisans olanların devam bağlılığı puanları ($3,040 \pm 0,905$), eğitim durumu lisansüstü olanların devam bağlılığı puanlarından ($2,167 \pm 0,730$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=8,421$; $p=0,000<0.05$) Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu ilköğretim olanların genel örgütsel bağlılık puanları ($3,849 \pm 0,499$), eğitim durumu lisans olanların genel örgütsel bağlılık puanlarından ($3,276 \pm 0,453$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lise olanların genel örgütsel bağlılık puanları ($3,701 \pm 0,699$), eğitim durumu lisans olanların genel örgütsel bağlılık puanlarından ($3,276 \pm 0,453$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu ön lisans olanların genel örgütsel bağlılık puanları ($3,680 \pm 0,590$), eğitim durumu lisans olanların genel örgütsel bağlılık puanlarından ($3,276 \pm 0,453$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu ilköğretim olanların genel örgütsel bağlılık puanları ($3,849 \pm 0,499$), eğitim durumu lisansüstü olanların genel örgütsel bağlılık puanlarından ($3,201 \pm 0,383$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lise olanların genel örgütsel bağlılık puanları ($3,701 \pm 0,699$), eğitim durumu lisansüstü olanların genel örgütsel bağlılık puanlarından ($3,201 \pm 0,383$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu ön lisans olanların genel örgütsel bağlılık puanları ($3,680 \pm 0,590$), eğitim durumu lisansüstü olanların genel örgütsel bağlılık puanlarından ($3,201 \pm 0,383$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($p>0.05$)

Tablo 8: Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İçsel Tatmin	İlköğretim	11	4,136	0,535	1,333	0,259	
	Lise	49	4,048	0,664			
	Ön Lisans	42	4,117	0,463			
	Lisans	73	3,900	0,469			
	Lisansüstü	21	4,111	0,907			
Dışsal Tatmin	İlköğretim	11	4,068	0,600	2,551	0,041	1 > 4 2 > 4 3 > 4
	Lise	49	3,791	0,767			
	Ön Lisans	42	3,851	0,550			
	Lisans	73	3,543	0,592			
	Lisansüstü	21	3,667	0,935			
Genel Tatmin	İlköğretim	11	4,109	0,544	1,890	0,114	
	Lise	49	3,945	0,686			
	Ön Lisans	42	4,011	0,468			
	Lisans	73	3,757	0,478			
	Lisansüstü	21	3,933	0,867			

Araştırmaya katılan çalışanların dışsal tatmin puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=2,551$; $p=0,041<0.05$) Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu ilköğretim olanların dışsal tatmin puanları ($4,068 \pm 0,600$), eğitim durumu lisans olanların dışsal tatmin puanlarından ($3,543 \pm 0,592$) yüksek bulunmuştur. Eğitim

durumu lise olanların dışsal tatmin puanları ($3,791 \pm 0,767$), eğitim durumu lisans olanların dışsal tatmin puanlarından ($3,543 \pm 0,592$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu ön lisans olanların dışsal tatmin puanları ($3,851 \pm 0,550$), eğitim durumu lisans olanların dışsal tatmin puanlarından ($3,543 \pm 0,592$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların içsel tatmin, genel tatmin puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($p>0.05$)

Tablo 9: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Görev e Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	Uzman	26	4,263	0,645	1,427	0,227	
	Operasyon Sorumlusu	35	4,348	0,641			
	İthalat İhracat Sorumlusu	14	4,024	0,647			
	Antrepo Sorumlusu	13	4,513	0,493			
	Diğer	108	4,178	0,678			
Devam Bağlılığı	Uzman	26	2,590	0,929	0,421	0,793	
	Operasyon Sorumlusu	35	2,862	0,800			
	İthalat İhracat Sorumlusu	14	2,583	0,872			
	Antrepo Sorumlusu	13	2,667	0,373			
	Diğer	108	2,713	1,003			
Normatif Bağlılık	Uzman	26	3,430	0,691	6,058	0,000	4 > 1 4 > 2 1 > 3 2 > 3 4 > 3 5 > 3
	Operasyon Sorumlusu	35	3,462	0,752			
	İthalat İhracat Sorumlusu	14	2,774	0,815			
	Antrepo Sorumlusu	13	3,936	0,712			
	Diğer	108	3,637	0,664			

Genel Örgütsel Bağlılık	Uzman	26	3,427	0,503	2,005	0,095
	Operasyon Sorumlusu	35	3,557	0,604		
	İthalat İhracat Sorumlusu	14	3,127	0,565		
	Antrepo Sorumlusu	13	3,705	0,433		
	Diğer	108	3,509	0,613		

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=6,058$; $p=0,000<0,05$) Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Görev antrepo sorumlusu olanların normatif bağlılık puanları ($3,936 \pm 0,712$), görev uzman olanların normatif bağlılık puanlarından ($3,430 \pm 0,691$) yüksek bulunmuştur. Görev antrepo sorumlusu olanların normatif bağlılık puanları ($3,936 \pm 0,712$), görev operasyon sorumlusu olanların normatif bağlılık puanlarından ($3,462 \pm 0,752$) yüksek bulunmuştur. Görev uzman olanların normatif bağlılık puanları ($3,430 \pm 0,691$), görev ithalat ihracat sorumlusu olanların normatif bağlılık puanlarından ($2,774 \pm 0,815$) yüksek bulunmuştur. Görev operasyon sorumlusu olanların normatif bağlılık puanları ($3,462 \pm 0,752$), görev ithalat ihracat sorumlusu olanların normatif bağlılık puanlarından ($2,774 \pm 0,815$) yüksek bulunmuştur. Görev antrepo sorumlusu olanların normatif bağlılık puanları ($3,936 \pm 0,712$), görev ithalat ihracat sorumlusu olanların normatif bağlılık puanlarından ($2,774 \pm 0,815$) yüksek bulunmuştur. Görev diğer olanların normatif bağlılık puanları ($3,637 \pm 0,664$), görev ithalat ihracat sorumlusu olanların normatif bağlılık puanlarından ($2,774 \pm 0,815$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($p>0,05$)

Tablo 10: Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Göreve Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İçsel Tatmin	Uzman	26	4,157	0,447	4,032	0,004	1 > 3 2 > 3 4 > 3 5 > 3
	Operasyon Sorumlusu	35	4,017	0,536			
	İthalat İhracat Sorumlusu	14	3,452	0,842			
	Antrepo Sorumlusu	13	4,115	0,390			
	Diğer	108	4,049	0,579			
Dışsal Tatmin	Uzman	26	3,731	0,558	3,275	0,013	1 > 3 2 > 3 4 > 3 5 > 3
	Operasyon Sorumlusu	35	3,836	0,741			
	İthalat İhracat Sorumlusu	14	3,161	0,836			
	Antrepo Sorumlusu	13	4,000	0,665			
	Diğer	108	3,707	0,648			
Genel Tatmin	Uzman	26	3,987	0,444	3,841	0,005	1 > 3 2 > 3 4 > 3 5 > 3
	Operasyon Sorumlusu	35	3,944	0,593			
	İthalat İhracat Sorumlusu	14	3,336	0,823			
	Antrepo Sorumlusu	13	4,069	0,486			
	Diğer	108	3,912	0,572			

Araştırmaya katılan çalışanların içsel tatmin puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (F=4,032; p=0,004<0.05) Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Görev uzman olanların içsel tatmin puanları (4,157 ± 0,447), görev ithalat ihracat sorumlusu olanların içsel tatmin puanlarından (3,452 ± 0,842) yüksek bulunmuştur. Görev operasyon sorumlusu olanların içsel tatmin puanları (4,017 ± 0,536), görev ithalat ihracat sorumlusu olanların içsel tatmin puanlarından (3,452 ± 0,842) yüksek bulunmuştur. Görev antrepo sorumlusu olanların içsel tatmin puanları (4,115 ± 0,390), görev ithalat ihracat

sorumlusu olanların içsel tatmin puanlarından (3,452 ± 0,842) yüksek bulunmuştur. Görev diğer olanların içsel tatmin puanları (4,049 ± 0,579), görev ithalat ihracat sorumlusu olanların içsel tatmin puanlarından (3,452 ± 0,842) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dışsal tatmin puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (F=3,275; p=0,013<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Görev uzman olanların dışsal tatmin puanları (3,731 ± 0,558), görev ithalat ihracat sorumlusu olanların dışsal tatmin puanlarından (3,161 ± 0,836) yüksek bulunmuştur. Görev operasyon sorumlusu olanların dışsal tatmin puanları (3,836 ± 0,741), görev ithalat ihracat sorumlusu olanların dışsal tatmin puanlarından (3,161 ± 0,836) yüksek bulunmuştur. Görev antrepo sorumlusu olanların dışsal tatmin puanları (4,000 ± 0,665), görev ithalat ihracat sorumlusu olanların dışsal tatmin puanlarından (3,161 ± 0,836) yüksek bulunmuştur. Görev diğer olanların dışsal tatmin puanları (3,707 ± 0,648), görev ithalat ihracat sorumlusu olanların dışsal tatmin puanlarından (3,161 ± 0,836) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların genel tatmin puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (F=3,841; p=0,005<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Görev uzman olanların genel tatmin puanları (3,987 ± 0,444), görev ithalat ihracat sorumlusu olanların genel tatmin puanlarından (3,336 ± 0,823) yüksek bulunmuştur. Görev operasyon sorumlusu olanların genel tatmin puanları (3,944 ± 0,593), görev ithalat ihracat sorumlusu olanların genel tatmin puanlarından (3,336 ± 0,823) yüksek bulunmuştur. Görev antrepo sorumlusu olanların genel tatmin puanları (4,069 ± 0,486), görev ithalat ihracat sorumlusu olanların genel tatmin puanlarından (3,336 ± 0,823) yüksek bulunmuştur. Görev diğer olanların genel tatmin puanları (3,912 ± 0,572), görev ithalat ihracat sorumlusu olanların genel tatmin puanlarından (3,336 ± 0,823) yüksek bulunmuştur.

Tablo 11: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin kurumda Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	1 Yıldan Az	43	4,147	0,651	9,269	0,000	5 > 1 4 > 2 5 > 2 5 > 3
	1-3 Yıl	63	4,005	0,596			
	4-6 Yıl	29	4,052	0,845			
	7-9 Yıl	14	4,417	0,391			
	10 Yıl Ve üzeri	47	4,663	0,438			
Devam Bağlılığı	1 Yıldan Az	43	2,585	1,017	3,145	0,016	3 > 1 3 > 2 3 > 5
	1-3 Yıl	63	2,582	0,823			
	4-6 Yıl	29	3,178	1,134			
	7-9 Yıl	14	3,048	1,016			
	10 Yıl Ve üzeri	47	2,610	0,640			
Normatif Bağlılık	1 Yıldan Az	43	3,454	0,756	1,187	0,318	
	1-3 Yıl	63	3,426	0,704			
	4-6 Yıl	29	3,626	0,783			
	7-9 Yıl	14	3,774	0,665			
	10 Yıl Ve üzeri	47	3,635	0,732			
Genel Örgütsel Bağlılık	1 Yıldan Az	43	3,395	0,663	3,172	0,015	4 > 1 5 > 1 3 > 2 4 > 2 5 > 2
	1-3 Yıl	63	3,338	0,528			
	4-6 Yıl	29	3,619	0,777			
	7-9 Yıl	14	3,746	0,465			
	10 Yıl Ve üzeri	47	3,636	0,428			

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek

amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=9,269$; $p=0,000<0.05$) Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumda çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olanların duygusal bağlılık puanları ($4,663 \pm 0,438$), kurumda çalışma süresi 1 yıldan az olanların duygusal bağlılık puanlarından ($4,147 \pm 0,651$) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 7-9 yıl olanların duygusal bağlılık puanları ($4,417 \pm 0,391$), kurumda çalışma süresi 1-3 yıl olanların duygusal bağlılık puanlarından ($4,005 \pm 0,596$) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olanların duygusal bağlılık puanları ($4,663 \pm 0,438$), kurumda çalışma süresi 1-3 yıl olanların duygusal bağlılık puanlarından ($4,005 \pm 0,596$) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olanların duygusal bağlılık puanları ($4,663 \pm 0,438$), kurumda çalışma süresi 4-6 yıl olanların duygusal bağlılık puanlarından ($4,052 \pm 0,845$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=3,145$; $p=0,016<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumda çalışma süresi 4-6 yıl olanların devam bağlılığı puanları ($3,178 \pm 1,134$), kurumda çalışma süresi 1 yıldan az olanların devam bağlılığı puanlarından ($2,585 \pm 1,017$) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 4-6 yıl olanların devam bağlılığı puanları ($3,178 \pm 1,134$), kurumda çalışma süresi 1-3 yıl olanların devam bağlılığı puanlarından ($2,582 \pm 0,823$) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 4-6 yıl olanların devam bağlılığı puanları ($3,178 \pm 1,134$), kurumda çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olanların devam bağlılığı puanlarından ($2,610 \pm 0,640$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=3,172$; $p=0,015<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumda çalışma süresi 7-9 yıl olanların genel örgütsel bağlılık puanları ($3,746 \pm 0,465$), kurumda çalışma süresi 1 yıldan az olanların genel örgütsel bağlılık puanlarından ($3,395 \pm 0,663$) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 10

yıl ve üzeri olanların genel örgütsel bağlılık puanları ($3,636 \pm 0,428$), kurumda çalışma süresi 1 yıldan az olanların genel örgütsel bağlılık puanlarından ($3,395 \pm 0,663$) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 4-6 yıl olanların genel örgütsel bağlılık puanları ($3,619 \pm 0,777$), kurumda çalışma süresi 1-3 yıl olanların genel örgütsel bağlılık puanlarından ($3,338 \pm 0,528$) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 7-9 yıl olanların genel örgütsel bağlılık puanları ($3,746 \pm 0,465$), kurumda çalışma süresi 1-3 yıl olanların genel örgütsel bağlılık puanlarından ($3,338 \pm 0,528$) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olanların genel örgütsel bağlılık puanları ($3,636 \pm 0,428$), kurumda çalışma süresi 1-3 yıl olanların genel örgütsel bağlılık puanlarından ($3,338 \pm 0,528$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($p>0.05$)

Tablo 12: Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İçsel Tatmin	1 Yıldan Az	43	4,029	0,410	0,751	0,558
	1-3 Yıl	63	3,946	0,502		
	4-6 Yıl	29	4,109	0,599		
	7-9 Yıl	14	4,196	0,438		
	10 Yıl Ve üzeri	47	4,000	0,815		
Dışsal Tatmin	1 Yıldan Az	43	3,916	0,434	1,979	0,099
	1-3 Yıl	63	3,603	0,663		
	4-6 Yıl	29	3,754	0,744		
	7-9 Yıl	14	3,893	0,698		
	10 Yıl Ve üzeri	47	3,598	0,820		
Genel Tatmin	1 Yıldan Az	43	3,984	0,397	1,109	0,354

	1-3 Yıl	63	3,809	0,552		
	4-6 Yıl	29	3,967	0,616		
	7-9 Yıl	14	4,075	0,454		
	10 Yıl Ve üzeri	47	3,839	0,783		

Araştırmaya katılan çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin, genel tatmin puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($p>0.05$)

Tablo 13: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	Evli	100	4,387	0,678	6,329	0,002	1 > 2 1 > 3
	Bekâr	85	4,084	0,591			
	Boşanmış	11	3,939	0,651			
Devam Bağlılığı	Evli	100	2,785	0,889	0,809	0,447	
	Bekâr	85	2,616	0,928			
	Boşanmış	11	2,773	1,091			
Normatif Bağlılık	Evli	100	3,623	0,732	3,837	0,023	1 > 3 2 > 3
	Bekâr	85	3,504	0,698			
	Boşanmış	11	3,000	0,830			
Genel Örgütsel Bağlılık	Evli	100	3,598	0,563	3,741	0,025	1 > 2
	Bekâr	85	3,401	0,584			
	Boşanmış	11	3,237	0,746			

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=6,329$; $p=0,002<0.05$) Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Medeni durum evli olanların duygusal bağlılık puanları ($4,387 \pm 0,678$), medeni durum bekâr olanların duygusal bağlılık puanlarından ($4,084 \pm 0,591$) yüksek bulunmuştur. Medeni durum evli olanların duygusal bağlılık puanları ($4,387 \pm 0,678$), medeni durum boşanmış olanların duygusal bağlılık puanlarından ($3,939 \pm 0,651$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=3,837$; $p=0,023<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Medeni durum evli olanların normatif bağlılık puanları ($3,623 \pm 0,732$), medeni durum boşanmış olanların normatif bağlılık puanlarından ($3,000 \pm 0,830$) yüksek bulunmuştur. Medeni durum bekar olanların normatif bağlılık puanları ($3,504 \pm 0,698$), medeni durum boşanmış olanların normatif bağlılık puanlarından ($3,000 \pm 0,830$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=3,741$; $p=0,025<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Medeni durum evli olanların genel örgütsel bağlılık puanları ($3,598 \pm 0,563$), medeni durum bekâr olanların genel örgütsel bağlılık puanlarından ($3,401 \pm 0,584$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($p>0.05$)

Tablo 14: Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İçsel Tatmin	Evli	100	4,150	0,515	13,556	0,000	1 > 2
	Bekâr	85	3,963	0,529			1 > 3
	Boşanmış	11	3,265	0,939			2 > 3
Dışsal Tatmin	Evli	100	3,869	0,612	11,418	0,000	1 > 2
	Bekâr	85	3,632	0,584			1 > 3
	Boşanmış	11	2,932	1,273			2 > 3
Genel Tatmin	Evli	100	4,038	0,511	14,182	0,000	1 > 2
	Bekâr	85	3,831	0,521			1 > 3
	Boşanmış	11	3,132	1,056			2 > 3

Araştırmaya katılan çalışanların içsel tatmin puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=13,556$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Medeni durum evli olanların içsel tatmin puanları ($4,150 \pm 0,515$), medeni durum bekâr olanların içsel tatmin puanlarından ($3,963 \pm 0,529$) yüksek bulunmuştur. Medeni durum evli olanların içsel tatmin puanları ($4,150 \pm 0,515$), medeni durum boşanmış olanların içsel tatmin puanlarından ($3,265 \pm 0,939$) yüksek bulunmuştur. Medeni durum bekar olanların içsel tatmin puanları ($3,963 \pm 0,529$), medeni durum boşanmış olanların içsel tatmin puanlarından ($3,265 \pm 0,939$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dışsal tatmin puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=11,418$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Medeni durum evli olanların dışsal tatmin puanları ($3,869 \pm 0,612$), medeni durum bekar

olanların dışsal tatmin puanlarından (3,632 ± 0,584) yüksek bulunmuştur. Medeni durum evli olanların dışsal tatmin puanları (3,869 ± 0,612), medeni durum boşanmış olanların dışsal tatmin puanlarından (2,932 ± 1,273) yüksek bulunmuştur. Medeni durum bekar olanların dışsal tatmin puanları (3,632 ± 0,584), medeni durum boşanmış olanların dışsal tatmin puanlarından (2,932 ± 1,273) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların genel tatmin puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (F=14,182; p=0,000<0.05) Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Medeni durum evli olanların genel tatmin puanları (4,038 ± 0,511), medeni durum bekâr olanların genel tatmin puanlarından (3,831 ± 0,521) yüksek bulunmuştur. Medeni durum evli olanların genel tatmin puanları (4,038 ± 0,511), medeni durum boşanmış olanların genel tatmin puanlarından (3,132 ± 1,056) yüksek bulunmuştur. Medeni durum bekâr olanların genel tatmin puanları (3,831 ± 0,521), medeni durum boşanmış olanların genel tatmin puanlarından (3,132 ± 1,056) yüksek bulunmuştur.

Tablo 15: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Toplam İş Tecrübesine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	1 Yılden Az	11	4,182	0,776	2,632	0,018	5 > 2 6 > 2 7 > 2 7 > 3
	1-3 Yıl	34	3,971	0,476			
	4-6 Yıl	33	4,071	0,583			
	7-9 Yıl	29	4,167	0,678			
	10-12 Yıl	17	4,373	0,650			
	13-15 Yıl	22	4,364	0,674			
	16 Yıl Ve üzeri	50	4,453	0,703			
Devam Bağlılığı	1 Yılden Az	11	3,455	1,480	2,725	0,015	1 > 2 5 > 2 1 > 3
	1-3 Yıl	34	2,500	0,741			

	4-6 Yıl	33	2,748	1,075			1 > 4 1 > 6 1 > 7 5 > 7
	7-9 Yıl	29	2,684	1,076			
	10-12 Yıl	17	3,177	0,910			
	13-15 Yıl	22	2,705	0,735			
	16 Yıl Ve üzeri	50	2,527	0,586			
Normatif Bağlılık	1 Yıldan Az	11	3,970	0,591	2,113	0,054	
	1-3 Yıl	34	3,250	0,628			
	4-6 Yıl	33	3,540	0,815			
	7-9 Yıl	29	3,684	0,695			
	10-12 Yıl	17	3,745	0,780			
	13-15 Yıl	22	3,583	0,608			
	16 Yıl Ve üzeri	50	3,457	0,776			
Genel Örgütsel Bağlılık	1 Yıldan Az	11	3,869	0,922	2,563	0,021	1 > 2 5 > 2 1 > 3 1 > 7
	1-3 Yıl	34	3,240	0,449			
	4-6 Yıl	33	3,453	0,675			
	7-9 Yıl	29	3,512	0,626			
	10-12 Yıl	17	3,765	0,498			
	13-15 Yıl	22	3,551	0,517			
	16 Yıl Ve üzeri	50	3,479	0,510			

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık puanları ortalamalarının toplam iş tecrübesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=2,632$; $p=0,018<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Toplam iş tecrübesi 10-12 yıl olanların duygusal bağlılık puanları ($4,373 \pm$

0,650), toplam iş tecrübesi 1-3 yıl olanların duygusal bağlılık puanlarından (3,971 ± 0,476) yüksek bulunmuştur. Toplam iş tecrübesi 13-15 yıl olanların duygusal bağlılık puanları (4,364 ± 0,674), toplam iş tecrübesi 1-3 yıl olanların duygusal bağlılık puanlarından (3,971 ± 0,476) yüksek bulunmuştur. Toplam iş tecrübesi 16 yıl ve üzeri olanların duygusal bağlılık puanları (4,453 ± 0,703), toplam iş tecrübesi 1-3 yıl olanların duygusal bağlılık puanlarından (3,971 ± 0,476) yüksek bulunmuştur. Toplam iş tecrübesi 16 yıl ve üzeri olanların duygusal bağlılık puanları (4,453 ± 0,703), toplam iş tecrübesi 4-6 yıl olanların duygusal bağlılık puanlarından (4,071 ± 0,583) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı puanları ortalamalarının toplam iş tecrübesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=2,725$; $p=0,015<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Toplam iş tecrübesi 1 yıldan az olanların devam bağlılığı puanları (3,455 ± 1,480), toplam iş tecrübesi 1-3 yıl olanların devam bağlılığı puanlarından (2,500 ± 0,741) yüksek bulunmuştur. Toplam iş tecrübesi 10-12 yıl olanların devam bağlılığı puanları (3,177 ± 0,910), toplam iş tecrübesi 1-3 yıl olanların devam bağlılığı puanlarından (2,500 ± 0,741) yüksek bulunmuştur. Toplam iş tecrübesi 1 yıldan az olanların devam bağlılığı puanları (3,455 ± 1,480), toplam iş tecrübesi 4-6 yıl olanların devam bağlılığı puanlarından (2,748 ± 1,075) yüksek bulunmuştur. Toplam iş tecrübesi 1 yıldan az olanların devam bağlılığı puanları (3,455 ± 1,480), toplam iş tecrübesi 7-9 yıl olanların devam bağlılığı puanlarından (2,684 ± 1,076) yüksek bulunmuştur. Toplam iş tecrübesi 1 yıldan az olanların devam bağlılığı puanları (3,455 ± 1,480), toplam iş tecrübesi 13-15 yıl olanların devam bağlılığı puanlarından (2,705 ± 0,735) yüksek bulunmuştur. Toplam iş tecrübesi 1 yıldan az olanların devam bağlılığı puanları (3,455 ± 1,480), toplam iş tecrübesi 16 yıl ve üzeri olanların devam bağlılığı puanlarından (2,527 ± 0,586) yüksek bulunmuştur. Toplam iş tecrübesi 10-12 yıl olanların devam bağlılığı puanları (3,177 ± 0,910), toplam iş tecrübesi 16 yıl ve üzeri olanların devam bağlılığı puanlarından (2,527 ± 0,586) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının toplam iş tecrübesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları

arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=2,563$; $p=0,021<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Toplam iş tecrübesi 1 yıldan az olanların genel örgütsel bağlılık puanları ($3,869 \pm 0,922$), toplam iş tecrübesi 1-3 yıl olanların genel örgütsel bağlılık puanlarından ($3,240 \pm 0,449$) yüksek bulunmuştur. Toplam iş tecrübesi 10-12 yıl olanların genel örgütsel bağlılık puanları ($3,765 \pm 0,498$), toplam iş tecrübesi 1-3 yıl olanların genel örgütsel bağlılık puanlarından ($3,240 \pm 0,449$) yüksek bulunmuştur. Toplam iş tecrübesi 1 yıldan az olanların genel örgütsel bağlılık puanları ($3,869 \pm 0,922$), toplam iş tecrübesi 4-6 yıl olanların genel örgütsel bağlılık puanlarından ($3,453 \pm 0,675$) yüksek bulunmuştur. Toplam iş tecrübesi 1 yıldan az olanların genel örgütsel bağlılık puanları ($3,869 \pm 0,922$), toplam iş tecrübesi 16 yıl ve üzeri olanların genel örgütsel bağlılık puanlarından ($3,479 \pm 0,510$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık puanları ortalamalarının toplam iş tecrübesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($p>0,05$)

Tablo 16: Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Toplam İş Tecrübesine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İçsel Tatmin	1 Yıldan Az	11	4,114	0,159	1,067	0,384
	1-3 Yıl	34	3,887	0,378		
	4-6 Yıl	33	4,018	0,552		
	7-9 Yıl	29	4,092	0,634		
	10-12 Yıl	17	4,020	0,311		
	13-15 Yıl	22	4,242	0,618		
	16 Yıl Ve üzeri	50	3,948	0,771		
Dışsal Tatmin	1 Yıldan Az	11	3,796	0,245	0,783	0,584

	1-3 Yıl	34	3,684	0,581		
	4-6 Yıl	33	3,758	0,620		
	7-9 Yıl	29	3,759	0,658		
	10-12 Yıl	17	3,824	0,525		
	13-15 Yıl	22	3,869	0,935		
	16 Yıl Ve üzeri	50	3,555	0,788		
Genel Tatmin	1 Yıldan Az	11	3,986	0,155	0,912	0,487
	1-3 Yıl	34	3,806	0,436		
	4-6 Yıl	33	3,914	0,553		
	7-9 Yıl	29	3,959	0,615		
	10-12 Yıl	17	3,941	0,340		
	13-15 Yıl	22	4,093	0,708		
	16 Yıl Ve üzeri	50	3,791	0,748		

Araştırmaya katılan çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin, genel tatmin puanları ortalamalarının toplam iş tecrübesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($p>0.05$)

Tablo 17: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	18-25	48	4,087	0,593	3,929	0,004	4 > 1
	26-35	50	4,093	0,649			5 > 1
	31-35	26	4,103	0,673			4 > 2
	36-45	39	4,474	0,507			5 > 2
							4 > 3
							5 > 3

	46 Ve üzeri	33	4,460	0,783			
Devam Bağlılığı	18-25	48	2,660	0,963	0,500	0,736	
	26-35	50	2,850	1,008			
	31-35	26	2,769	1,274			
	36-45	39	2,615	0,631			
	46 Ve üzeri	33	2,641	0,640			
Normatif Bağlılık	18-25	48	3,590	0,644	0,627	0,644	
	26-35	50	3,410	0,798			
	31-35	26	3,647	0,766			
	36-45	39	3,581	0,670			
	46 Ve üzeri	33	3,510	0,812			
Genel Örgütsel Bağlılık	18-25	48	3,446	0,586	0,299	0,878	
	26-35	50	3,451	0,647			
	31-35	26	3,506	0,742			
	36-45	39	3,557	0,398			
	46 Ve üzeri	33	3,537	0,594			

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=3,929$; $p=0,004<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 36-45 olanların duygusal bağlılık puanları ($4,474 \pm 0,507$), yaşı 18-25 olanların duygusal bağlılık puanlarından ($4,087 \pm 0,593$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 46 ve üzeri olanların duygusal bağlılık puanları ($4,460 \pm 0,783$), yaşı 18-25 olanların duygusal bağlılık puanlarından ($4,087 \pm 0,593$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 36-45 olanların duygusal bağlılık puanları ($4,474 \pm 0,507$), yaşı 26-35 olanların duygusal bağlılık puanlarından ($4,093 \pm 0,649$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 46 ve üzeri olanların duygusal bağlılık

puanları ($4,460 \pm 0,783$), yaşı 26-35 olanların duygusal bağıllık puanlarından ($4,093 \pm 0,649$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 36-45 olanların duygusal bağıllık puanları ($4,474 \pm 0,507$), yaşı 31-35 olanların duygusal bağıllık puanlarından ($4,103 \pm 0,673$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 46 ve üzeri olanların duygusal bağıllık puanları ($4,460 \pm 0,783$), yaşı 31-35 olanların duygusal bağıllık puanlarından ($4,103 \pm 0,673$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağıllığı, normatif bağıllık, genel örgütsel bağıllık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($p>0.05$)

Tablo 18: Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İçsel Tatmin	18-25	48	3,927	0,323	0,761	0,552
	26-35	50	3,978	0,501		
	31-35	26	4,144	0,698		
	36-45	39	4,053	0,700		
	46 Ve üzeri	33	4,076	0,747		
Dışsal Tatmin	18-25	48	3,685	0,441	0,483	0,748
	26-35	50	3,755	0,566		
	31-35	26	3,673	0,906		
	36-45	39	3,625	0,837		
	46 Ve üzeri	33	3,830	0,766		
Genel Tatmin	18-25	48	3,830	0,344	0,371	0,829
	26-35	50	3,889	0,502		
	31-35	26	3,956	0,727		

	36-45	39	3,882	0,715		
	46 Ve üzeri	33	3,977	0,740		

Araştırmaya katılan çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin, genel tatmin puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($p>0.05$)

Tablo 19: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Bay	130	4,287	0,661	1,704	0,090
	Bayan	66	4,119	0,642		
Devam Bağlılığı	Bay	130	2,810	0,923	2,150	0,033
	Bayan	66	2,515	0,877		
Normatif Bağlılık	Bay	130	3,595	0,777	1,568	0,095
	Bayan	66	3,422	0,629		
Genel Örgütsel Bağlılık	Bay	130	3,564	0,614	2,405	0,012
	Bayan	66	3,352	0,520		

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($t=2.150$; $p=0.033<0,05$). Bayların devam bağlılığı puanları ($x=2,810$), bayanların devam bağlılığı puanlarından ($x=2,515$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($t=2.405$; $p=0.012<0,05$). Bayların genel örgütsel bağlılık puanları ($x=3,564$), bayanların genel örgütsel bağlılık puanlarından ($x=3,352$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık, normatif bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($p>0,05$)

Tablo 20: Çalışanların İş Tatminlerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İçsel Tatmin	Bay	130	4,058	0,566	1,296	0,196
	Bayan	66	3,943	0,620		
Dışsal Tatmin	Bay	130	3,761	0,694	1,348	0,179
	Bayan	66	3,621	0,663		
Genel Tatmin	Bay	130	3,939	0,585	1,392	0,166
	Bayan	66	3,814	0,605		

Araştırmaya katılan çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin, genel tatmin puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($p>0,05$)

Tablo 21: Çalışanların İş Tatminleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

		İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Genel Tatmin	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Genel Örgütsel Bağlılık
İçsel Tatmin	r	1,000						
	p	0,000						
Dışsal Tatmin	r	0,795**	1,000					
	p	0,000	0,000					
Genel	r	0,960**	0,933**	1,000				

Tatmin	p	0,000	0,000	0,000				
Duygusal Bağlılık	r	0,492**	0,479**	0,513**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000			
Devam Bağlılığı	r	0,133	0,311**	0,223**	0,199**	1,000		
	p	0,063	0,000	0,002	0,005	0,000		
Normatif Bağlılık	r	0,490**	0,504**	0,524**	0,533**	0,432**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Genel Örgütsel Bağlılık	r	0,454**	0,547**	0,522**	0,694**	0,769**	0,834**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Dışsal Tatmin ve içsel tatmin arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. ($r=0.795$; $p=0,000<0.05$). Genel Tatmin ve içsel tatmin arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. ($r=0.96$; $p=0,000<0.05$) Genel Tatmin ve dışsal tatmin arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. ($r=0.933$; $p=0,000<0.05$). Duygusal Bağlılık ve içsel tatmin arasında, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. ($r=0.492$; $p=0,000<0.05$) Duygusal Bağlılık ve dışsal tatmin arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. ($r=0.479$; $p=0,000<0.05$). Duygusal Bağlılık ve genel tatmin arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. ($r=0.513$; $p=0,000<0.05$). Devam Bağlılığı ve dışsal tatmin arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. ($r=0.311$; $p=0,000<0.05$) Devam Bağlılığı ve genel tatmin arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. ($r=0.223$; $p=0,002<0.05$). Devam Bağlılığı ve duygusal bağlılık arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. ($r=0.199$; $p=0,005<0.05$) Normatif Bağlılık ve içsel tatmin arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. ($r=0.49$; $p=0,000<0.05$) Normatif Bağlılık ve dışsal tatmin arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. ($r=0.504$; $p=0,000<0.05$) Normatif Bağlılık ve genel tatmin arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. ($r=0.524$; $p=0,000<0.05$) Normatif Bağlılık ve duygusal bağlılık arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. ($r=0.533$; $p=0,000<0.05$) Normatif Bağlılık ve devam bağlılığı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. ($r=0.432$; $p=0,000<0.05$) Genel

Örgütsel Bağlılık ve içsel tatmin arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. ($r=0.454$; $p=0,000<0.05$) Genel Örgütsel Bağlılık ve dışsal tatmin arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. ($r=0.547$; $p=0,000<0.05$) Genel Örgütsel Bağlılık ve genel tatmin arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. ($r=0.522$; $p=0,000<0.05$) Genel Örgütsel Bağlılık ve duygusal bağlılık arasında, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. ($r=0.694$; $p=0,000<0.05$) Genel Örgütsel Bağlılık ve devam bağlılığı arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. ($r=0.769$; $p=0,000<0.05$) Genel Örgütsel Bağlılık ve normatif bağlılık arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. ($r=0.834$; $p=0,000<0.05$) Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir. ($p>0.05$)

Tablo 22: Çalışanların İş Tatminlerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Duygusal Bağlılık	Sabit	2,018	7,160	0,000	34,420	0,000	0,255
	İçsel Tatmin	0,338	2,955	0,004			
	Dışsal Tatmin	0,230	2,352	0,020			

İçsel tatmin, dışsal tatmin ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=34,420$; $p=0,000<0.05$). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak içsel tatmin, dışsal tatmin değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür. ($R^2=0,255$) Çalışanların içsel tatmin düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır. ($\beta=0,338$) Çalışanların dışsal tatmin düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır. ($\beta=0,230$)

Tablo 23: Çalışanların İş Tatminlerinin Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Devam Bağlılığı	Sabit	1,893	4,439	0,000	14,672	0,000	0,123
	İçsel Tatmin	-0,485	-2,802	0,006			
	Dışsal Tatmin	0,745	5,040	0,000			

İçsel tatmin, dışsal tatmin ile devam bağıllığı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=14,672$; $p=0,000<0.05$) Devam bağıllığı düzeyinin belirleyicisi olarak içsel tatmin, dışsal tatmin değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür. ($R^2=0,123$) Çalışanların içsel tatmin düzeyi devam bağıllığı düzeyini azaltmaktadır. ($\beta=-0,485$) Çalışanların dışsal tatmin düzeyi devam bağıllığı düzeyini arttırmaktadır. ($\beta=0,745$)

Tablo 24: Çalışanların İş Tatminlerinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Normatif Bağlılık	Sabit	1,077	3,456	0,001	36,776	0,000	0,268
	İçsel Tatmin	0,305	2,413	0,017			
	Dışsal Tatmin	0,332	3,072	0,002			

İçsel tatmin, dışsal tatmin ile normatif bağıllık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=36,776$; $p=0,000<0.05$) Normatif bağıllık düzeyinin belirleyicisi olarak içsel tatmin, dışsal tatmin değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür. ($R^2=0,268$) Çalışanların içsel tatmin düzeyi normatif bağıllık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,305$) Çalışanların dışsal tatmin düzeyi normatif bağıllık düzeyini arttırmaktadır. ($\beta=0,332$)

Tablo 25: Çalışanların Genel İş Tatminlerinin Genel Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Genel Örgütsel Bağlılık	Sabit	1,467	6,095	0,000	72,542	0,000	0,268
	Genel Tatmin	0,520	8,517	0,000			

Genel tatmin ile genel örgütsel bağıllık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=72,542$; $p=0,000<0.05$) Genel örgütsel bağıllık düzeyinin belirleyicisi olarak genel tatmin değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür. ($R^2=0,268$) Çalışanların genel tatmin düzeyi genel örgütsel bağıllık düzeyini arttırmaktadır. ($\beta=0,520$)

Araştırmanın hipotez testinde elde ettiğimiz sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

HİPOTEZ NO	HİPOTEZLER	KABUL/ RED
H0	Çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişki yoktur.	RED
H1	Çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişki vardır.	KABUL
H0	Çalışanların iş tatminlerinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi yoktur.	RED
H1	Çalışanların iş tatminlerinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi vardır.	KABUL
H0	Çalışanların iş tatminleri tanımlayıcı özelliklere göre anlamlı farklılık göstermez.	RED
H1	Çalışanların iş tatminleri tanımlayıcı özelliklere göre anlamlı farklılık gösterir.	KABUL
H0	Çalışanların örgütsel bağlılıkları tanımlayıcı özelliklere göre anlamlı farklılık göstermez.	RED
H1	Çalışanların örgütsel bağlılıkları tanımlayıcı özelliklere göre anlamlı farklılık gösterir.	KABUL

SONUÇ

Günümüzde işletmeler rakip firmalara üstünlük sağlamak için insan faktörüne büyük önem vermektedirler. İş tatmin düzeyi yüksek olan ve örgütsel bağlılığı benimsemiş personellerle çalışmak, örgütün diğer firmalardan bir adım önde olması demektir. Globalleşen süreçte insan unsurunun önem kazanmasıyla örgütlerin kaygıları da farklılaşmıştır. Daha önceleri yöneticiler, iş, teknoloji, sermaye ve pazar gibi kaygıları önemserken şimdilerde bu kaygı yerini insan kaygısına bırakmıştır. En değerli sermayenin insan olduğunun farkına varan örgütler yatırımı bu yöne yapmaktadırlar.

Her gün trafik kargaşası içinde uzun ve yorucu şartlar altında işlerine gelen çalışanlar için iş ortamı çok önemlidir. Bireyler günün büyük bir bölümünü iş yerinde geçirirler. Uzayan iş saatleri, mesailer ve normal çalışma saatleriyle birlikte günü tamamlarlar. Ortaya koydukları eserin anlamlı olması için mutlu çalışma ortamına sahip olmaları gerekmektedir.

İstanbul ilinde faaliyet gösteren 5 lojistik firma çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmada çalışanın iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatminini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

Çalışmada cinsiyet, medeni durum, unvan gibi demografik özelliklere bakılarak lojistik sektör çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Araştırma sonucunda araştırmaya konu olan lojistik sektörü firma çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik faktörlere göre değişimi incelenmiş ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında çalışanların genel iş tatmin düzeyinin genel örgütsel bağlılık düzeyini artırdığı anlaşılmıştır.

Araştırmamız 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde iş tatmini kavramı ve tanımı ,iş tatminini etkileyen faktörler ile motivasyon kuramları gibi konula ele alınmıştır. Daha sonrasında örgütsel bağlılık kavramı, unsurları, yaklaşımları benzeri konuların literatürüne yer verilmiştir. Son bölümde ise uygulamamız yer almıştır. Araştırmaya katılan çalışanların ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucu yapılarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır. Araştırma kapsamındaki çalışanların iş tatminleri etkileyen faktörlerin analizi sonucunda “İçsel Tatmin” ve “Dışsal Tatmin” olmak üzere iki alt faktör belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık faktör analizi sonucunda “Duygusal”, “Normatif” ve “Devam” bağlılığı alt boyutları bulunmuştur.

Her ne kadar çıkan sonuçlar güvenilir olsa da bu araştırmada diğer araştırmalarda olduğu gibi çeşitli kısıtlılıklar ortaya çıkmıştır. Bunlar zaman, ulaşım, maliyet vb. gibi kısıtlılıklar gibi faktörler ve alışma İstanbul'un yalnızca Anadolu yakasında faaliyet gösteren 5 lojistik şirkette yapılmış olması önemli gerçeklerdir.

Örgütsel bağlılık ölçeği sonucu elde edilen veriler örgütler açısından değerlendirildiğinde, bağlılığı artıracak öneriler şu şekilde sıralanabilir. Çalışanlara terfi ve görevde yükselme imkânları sağlanmalıdır. Bunun sonucunda eğitim seviyesi yüksek çalışanın kendilerine vizyon oluşturarak kuruma bağlılıkları artırılabilir. Kurum içi kurs, seminer ve eğitim faaliyetleriyle çalışanların bilgi ve becerileri artırmaları diğer taraftan sosyalleşmeleri sağlanmalıdır.

Ayrıca örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri, etkin verimli ve başarılı olabilmeleri için örgütsel bağlılığa gerekli önem verilmelidir. Yoğun emek ile yapılan bu çalışmamızın lojistik çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi ile ilişkili elde edilen bulguların lojistik sektörde ileride yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı ümit edilmektedir.

ıkan analizler değerlendirildiğinde, benzer bir çalışmanın aynı sektörde daha çok katılımcıya ulaşılarak uygulanıp tek il bazında değil de Türkiye genelindeki bütün lojistik sektör sonuçlarına ulaşıp daha genel ve kapsamlı sonuçlara ulaşılması ve çalışmanın bir başka sektörde daha uygulanıp sektörler arası farklılıkların olup olmadığını bakılması sonraki çalışmalar için önerilebilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKŞİT Hüseyin, Yöneyim ve Yöneticilik, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2010.
- AYDIN İnyet Pehlivan, İş yaşamında stres, Ankara, İkinci Baskı, Pagem A Yayıncılık, 2002.
- BAKAN İsmail, Örgütsel Stratejilerin Temeli, Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram Sebep ve Sonuçlar, Gazi Kitapevi, Ankara, 2011.
- BALAY Refik, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2000.
- BAYSAL CAN Ayşe, Davranış Bilimleri I-II, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay, No: 191, İstanbul, 1987.
- ÇAKIR Özlem, İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Ankara, 2001.
- ÇELEBİOĞLU Fuat, Davranış Açısından İşbilim, İstanbul, 1983.
- DEMİR Nevzat, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Plastik Sektöründe bir Araştırma, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007.
- DİNÇ ÖZCAN Esra, Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmin, 1 Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2011.
- Erdoğan İlhan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No: 266/158. İSTANBUL, 1996.
- Erdoğan İlhan, İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yay. No:242, İstanbul, 1991.
- Eren EROL, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 12. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- ERKAL Mustafa, Sosyoloji (Toplum Bilimi), Der Yayınları, İstanbul, 1996.
- Ethem Başaran İbrahim, Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü, Feryal Matbaası, Ankara, 2000.
- FINDIKÇI İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- GÜNBATAN Ayhan Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, Çalışmalarda İş Tatmini Uygulaması, Malatya, 2006.
- GÜNEY Salih, Örgütsel Davranış, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2011.
- Hellriegel Don, Slocum John W. and Woodman Richard W. Organizational Behavior, Minneapolis: West Publishing Company, 1995.

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

John W. NEWSTROM ve Keith DAVIS, Organizational Behavior: Human Behavior At Work, (Ninth Edition, McGraw-Hill, 1993.

KAHN, Robert L. BYOSIERE Philippe, *The Organization Behaviour Reader*, Prentice Hall Inc., Six Edition, New Jersey. 1995.

KARASAR Niyazi, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları, 2009.

KESER Aşkın, Çalışma Psikolojisi, 2. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa, 2011.

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, 8. basım, Alfa, İstanbul.

KORKMAZ Murat, Nurhayat Çelebi, Ali Serdar Yücel, Ercan Şahbudak, Nurullah Karta, Erdal ŞEN, Eğitim Kurumlarında Yönetim Ve Liderlik, 1. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti. İstanbul, 2015.

KORKMAZ Murat, Hatice Nur Germir, Ercan Şahbudak, Erdal Şen, Ayça Gürkan, Alpaslan Hamdi Kuzucuoğlu, Stes-Performans-Verimlilik, Çatı Kitapları, 2015, İstanbul.

KORMAN Abraham K. Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall Inc, 1977.

LAM, Terry, Hanqin Qi u Zhang and Tom BAUM, "An Investigation of Employees Job" Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong", *Tourism Management*, Vol: 22, No: 2, 2001.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20- 52. 2002.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of applied psychology*, 78(4), 538. 1993.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. "Affective And Continuance Commitment To The Organization: Evaluation Of Measures And Analysis Of Concurrent And Time-Lagged Relations", *Journal Of Applied Psychology*, 75(6), 710, 1990.

Okumuş Mikail, Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi, Ark Kitapları, İstanbul, 2011

ÖZKALP Enver ve KIREL Çiğdem, Örgütsel Davranış, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yay. No:149, 2001.

PENLEY, L. E., GOULD, S., *Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations*, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol:9, pp.43-59, 1988.

Priscilla Salant ve Don A. Dillman, How to Conduct Your Own Survey, John Wiley & Sons, Inc. Newyork, 1994, s. 55.

ROBERT Goffee, GARETH Jones, *Kurum Kültürü*, çev: Kıvanç Kutmandu, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2002.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, *Endüstriyel Davranışlar*, 1. Basım, İşletme Fakültesi Yayınları. Bursa,1982.

SALDAMLı Asım, *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İş gören Performansı*, 1.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara,2009.

SİLAH Mehmet, *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

Solmuş Tarık, *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.Yay. No: 1489, İstanbul, 2004 s.187.

ŞİMŞEK M. Serif, AKGEMCİ Tahir, ÇELİK Adnan, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003.

TÜRK M.Sezai, *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitabevi 2007.

Williams, T. "Job Satisfaction in Teams", *The International Journal of Human Resource Management*, 9(5).1998.

MAKALELER

AKAR Cüneyt, YILDIRIM Y.Tansoy , "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması", *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, C:10, S:2, 2008, s.100.

AKINCI Zeki," Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz İİBF Dergisi*,2002, Cilt:2,4,ss 1-25.

Aşık Nuran, *Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme*, *Türk İdare Dergisi*, 2010 Sayı: 467.

BAKAN İsmail,"Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması" *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10, no. 14 2008, s, 13-40.

BAYRAM Levent, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59, 2005, s. 125.

BAYRAM Levent, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", *Sayıştay Dergisi*, no. 42, 2006, s, 56-68.

BOLAT Oya İnci, BOLAT Tamer, "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 11, Sayı 19, 2008 ,s.75-94.

BOZKURT Öznur ve YURT İrfan, "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" *Yönetim Bilimleri Dergisi* 11, no. 22, 2013, 121-139.

ÇAKINBERK Arzu ve DEMİREL Erkan Turan, “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 24, 2010, s.108.

ÇEKMECELİOĞLU Hülya, İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının işten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt: 8, Sayı: 2, Haziran 2006, 153-168, s. 155.

ÇOLAKOĞLU Ülker, AYYILDIZ Tuğrul ve CENGİZ Serhat, “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 20, Sayı 1, Bahar: 77-89, 2009.

ÇÖL Güner, Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri, Doğu Üniversitesi Dergisi, İstanbul, Yıl:9, Sayı:1. 2008

ÇÖL Güner, Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:6 Sayı:2. 2004.

DEMİR Cengiz, ÖZTÜRK Umut Can Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:26, Sayı:1. 2011.

DEMİREL Yavuz, “ Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 15, Bahar, 2009.

ER Kemal, “Çalışanlar Arasından Toplam Kalite Yönetimi Yabancılaşma İlişkisi: Elektronik Sanayi Örneği ”, Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi, C.4, S.1, 2007.

EREN Erol, ERDİL Oya, ZEHİR Cemal, “Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi”, *Doğu Üniversitesi Dergisi*, C: 1, 2000, s.100-123.

GÖKÇEGÖZ Fazlı, “Etkili Takım Çalışması”, Polis Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 7-8.

GÜL Hasan, Örgütsel Bağlılıkların Mukayesesi ve Değerlendirilmesi, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:2, Sayı:1 2007.

GUL Hasan, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi 2, no. 1s,37-56, 2002.

GUL Hasan, KARAMANOĞLU Ercan Oktay ve GÖKÇE Hakan, “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, Akademik Bakış. Sayı: 15, 2008, ss.1-11.

NAYIR Funda, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi” İlköğretim Online, 2013.

Ömer Turunç ve Mazlum Çelik, “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 2, s. 186,2010

SENCER Muzaffer, Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral,TODAE Dergisi,1982 s. 9

SPECTOR Paun E. Industrial & Organizational Psychology 2nd Ed. USA: John Wiley Higher Education. 2000.

SİĞRI Ünal, İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2,2007.

TUTAR Hasan, Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Dergisi, Cilt: 12,2007.

UYGUÇ Nermin, ÇIMRIN Dilek “DEU Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve isten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler” Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt.19, No.1,2004.

YAVUZ Ercan, TOKMAK Cüneyt, ”İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 1, 17-35. 2009.

YÜCELER Aydan, “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009, s.446.

YÜKSEL İHSAN, “Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, C.6, S.7, İstanbul, 2004, s.47

İNTERNET KAYNAKLARI

Can Aktan, Motivasyon Teorileri, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm> (Erişim Tarihi: 19.10.2015)

<http://www.genelbilge.com/motivasyon-nasil-saglanir.html/> (Erişim Tarihi: 20.10.2015)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.564ef8f81bd468.15379904(Erişim Tarihi: 20.11.2015)

<http://nedir.dictionarist.com/performance> (Erişim Tarihi: 24.11.2015)

http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp (Erişim Tarihi:02.12.2015)

http://www.istatistikanaliz.com/regresyon_analizi.asp (Erişim Tarihi: 02.12.2015)

TEZLER

ALBAYRAK Emine Gözde” Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. .2007, (Yüksek Lisans Tezi)

DURALİ Gür, Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası Üzerine Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi SBE, Kütahya, 2006,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

ER Kemal, Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanlar Açısından Sosyolojik Analizi: Elektronik Sanayii Örneği, Ankara Üniversitesi, S.B.E, Ankara, 2005, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

ERSOY Sevdije, Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya. 2007, (Yüksek Lisans Tezi)

GÖZEN DAĞDEVİREN Emine, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, Ankara,2007,s.41-42 (Yüksek Lisans Tezi)

GÜÇLÜ Hatice, Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 2006,(Yayınlanmamış Doktora Tezi)

GÜNDOĞAN Tamer, Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara,2009, (Uzmanlık Yeterlilik Tezi)

KALAYCI Şeref, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, 2008.

KARACA Samuray, İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, Pamukkale Üniversitesi SBE, Denizli, 2001, (Yüksek Lisans Tezi)

KAYA Nilay, *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2013, (Yüksek Lisans Tezi)

KAYA Yılmaz,“İstanbul ili, Anadolu Yakası, Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2007, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

KAYGISIZ Ayşe Gül, İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Karara Katılma Durumları Arasındaki İlişki Kütahya Örneği, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir. 2012, (Yüksek Lisans Tezi)

KELEŞ ÇELİK, Hatice Necla, İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006, (Doktora Tezi)

Kılıç Esra “İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Dair Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 2008 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

KÜÇÜK Meltem, Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 2012, (Yüksek Lisans Tezi)

MİNİBAŞ Jale, Özel ve Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karsısında Gösterilen Tepki Tipi ve Agresyon Yönü ile ilişkisi, İ.Ü.S.B.F,İstanbul, 1990 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

ÖZDEN ÖZDEMİR Hilal ,”Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve iş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama”, Marmara Üniversitesi SBE, 2007, (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

ÖZTÜRKÇİ Nizamettin “İstanbul Gümrük Ve Ticaret Bölge Müdürlüğü’nde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılıkları Ve İş Tatmin Düzeylerinin Araştırılması” Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul,2013, (Yüksek Lisans Tezi)

SAMADOV Sakit, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi)

SEMERCİ Ali Sinan, İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’nda Bir Uygulama, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara,2005. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi)

SOMUNCU Funda, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özlem Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Şubat, 2008.

SÖKMEN Alptekin, Ankara’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İş gören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

ŞEN Tuğba, İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma, MÜ, SBE, İstanbul, 2008, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

TOLAY Ebru, “Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri”,Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2003, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi)

TÜMGAN Cengiz, Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş 2007, (Yüksek Lisans Tezi)

ANKET FORMU**Sayın Katılımcı,**

Bu çalışma, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmakta olan "**İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEŞİMİ: İSTANBUL İLİ LOJİSTİK FİRMALARI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA**" isimli yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır ancak, akademik amaca yönelik olarak yapılan bu çalışmayla lojistik sektörle ilgili bilimsel çalışmalara katkıda bulunmayı hedefliyoruz.

Çalışmadan elde edilen bilgiler kesinlikle bilimsel amaçlar için kullanılacaktır ve **üçüncü kişilere verilmeyecektir**. Sonuçların sağlıklı bir şekilde analiz edilebilmesi için bütün soruların cevaplamanız büyük önem taşımaktadır.

Anketimize katılmayı kabul ettiğiniz ve değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder saygılar sunarım.

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

Tezi Hazırlayan

Gamze EMRE

Kişisel Bilgiler

Kendinize uygun olan seçeneğin karşısına (X) işareti koyunuz.

1. Cinsiyetiniz

() Bay () Bayan

2. Yaşınız:

() 18-25 () 26-35 () 31-35 () 36-45 () 46 ve üzeri

3. Medeni Durumunuz:

() Evli () Bekâr () Boşanmış

4. Eğitim Durumu:

İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Lisansüstü

5. Göreviniz:

Uzman Operasyon Sorumlusu İthalat-İhracat sorumlusu
 Antrepo Sorumlusu Diğer (Lütfen Belirtiniz)

6. Aylık Ücretiniz

Asgari Ücret 705-1500 TL 1501-2500 TL
 2501-3500 TL 3501 TL ve üzeri

7. Bu Kurumda Çalışma Süreniz

1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10 yıl ve üzeri

8. Toplam İş Tecrübeniz

1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10-12 yıl
 13-15 yıl
 16 yıl ve üzeri

		Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
1.	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder					
2.	Çalıştığım kurumun problemlerini, kendi problemlerimmiş gibi görüyorum.					
3.	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir "aidiyet duygusu" hissediyorum.					
4.	Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.					
5.	Kurumumda kendimi ailenin bir parçası olarak görüyorum.					
6.	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.					
7.	Şu anda kurumda çalışmamın nedeni kendi isteğimden ziyade mecburiyetten kaynaklanmaktadır.					
8.	İstesem bile şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.					
9.	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatım altüst olur.					
10.	Kurumdan ayrılmayı düşünmememin nedeni fazla alternatifimin olmayışından dolayıdır.					
11.	Şu an çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey kattım ki, buradan ayrılmayı düşünmüyorum.					

12.	Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma alternatifim çok fazla yoktur.					
13.	Şimdiki işimde çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum.					
14.	Benim için avantajlı olsa bile, çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15.	Kurumdan şimdi ayrılırsam, kendimi "suçlu" hissederim.					
16.	Çalıştığım kurum sadakat gösterilebilecek bir kurumdur.					
17.	Kurumumda çalışan insanlara karşı bir yükümlülük hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılamam.					
18.	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					

	İşimden;	Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
1.	Beni sürekli meşgul etmesi bakımından					
2.	Tek başıma çalışma imkânının olması bakımından					
3.	Zaman zaman farklı şeyler yapma şansım olması bakımından					
4.	Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5.	Amirimin çalışanlarını idare etmesi bakımından					
6.	Amirimin karar verme yeteneği bakımından					
7.	Vicdanıma ters olmayacak şeyler yapabilme şansımın olması açısından,					
8.	İşimin bana istikrarlı bir iş hayatı sağlaması bakımından					
9.	Başkaları için bir şeyler yapma olanağı vermesi açısından					
10.	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından,					
11.	Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapma şansına sahip olması açısından,					

12.	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından,					
13.	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından,					
14.	İşimin getirdiği terfi ve yükselme fırsatları vermesi açısından,					
15.	Kendi kararlarımı uygulamam için gerekli özgürlüğü bana sağlaması açısından,					
16.	İşimi yaparken bana kendi yöntemlerimi kullanma şansı vermesi açısından,					
17.	Çalışma koşulları bakımından,					
18.	Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşması bakımından,					
19.	Yaptığım iyi bir iş karşılığında övgü almam açısından,					
20.	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından					