

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞ DOYUMU İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Kübra ERDAĞI

Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ

İSTANBUL-2018



## TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Kübra ERDAĞI
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 06 /12 / 2018
- SAYFA SAYISI** : 90
- TEZ DANIŞMANI** : Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ
- DİZİN TERİMLERİ** : İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez, iş doyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik alan uygulamalı bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
2. Tez Danışmanı

Kübra ERDAĞI

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞ DOYUMU İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Kübra ERDAĞI

Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ

İSTANBUL-2018

## BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden 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.

Kübra ERDAĞI

... / ... / ....



**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Kübra ERDAĞI' nın “İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan \_\_\_\_\_

*Doç. Dr. Yusuf Sait TÜRKAN*

Üye \_\_\_\_\_

*Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ*  
*(Danışman)*

Üye \_\_\_\_\_

*Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / ... / 2018

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*

Enstitü Müdürü



## ÖZET

Günümüzde işini severek yapan ve örgütüne istekle bağlı olan insanların varlığı kurumlar için önem teşkil eden bir konudur. Bu çalışmada insanların çalışma hayatını etkileyen ve yönlendiren iş doyumunu ile örgütsel bağlılık kavramları üzerinde durulmuştur. Hem kurumların hem de çalışanların başarısını belirlemede etkili olan bu kavramların hangi faktörlerden etkilendiği ve var olmaları ya da olmamaları halinde hangi durumların ortaya çıkabileceği konusunda bilgi verilmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmında bir vakıf üniversitesi çalışanlarına yönelik iş doyumunu (P. Spector tarafından geliştirilen the Job Satisfaction Survey) ve örgütsel bağlılık (Meyer, Allen, & Smith tarafından geliştirilen Employee Commitment Survey) anketleri uygulanmıştır. Bu anketlerin yanı sıra çalışanlara yaş, cinsiyet, kurumdaki hizmet süresi gibi demografik özelliklerini belirleyen sorular sorulmuştur. Bu özelliklerin iş doyumunun alt boyutları olan ücret, terfi, yönetim vb. ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı ne şekilde etkilediği ortaya koyulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık



## **SUMMARY**

Today of people who do their jobs gladly and are willingly depended on their organization is an important issue for the institutions. This study focuses on the concepts of job satisfaction and organizational commitment that affect and guide people's working life. These factors, which are effective in determining the success of both the institutions and the employees, are informed about the factors which are influenced by the factors and the situations in which they exist or if they are not. It is cleared up by which factors these concepts, which are effective in determining the success of both the institutions and the employees, are influenced and which situations occur if they exist or not.

In the application part of the study, job satisfaction (The Job Satisfaction Survey developed by P. Spector) and organizational commitment (Employee Commitment Survey developed by Meyer, Allen, & Smith) surveys were applied for a foundation university employees. In addition to these surveys, employees were asked questions which determine their demographic characteristics such as age, gender, service duration in the institution. These features are the sub-dimensions of job satisfaction, such as wages, promotion, management and so on. and how organizational commitment affects the sub-dimensions of emotional, continuity and normative commitment. This study exposed how these characteristics affect wage, promotion, management etc. which are the sub-dimensions of job satisfaction, and emotional, continuity and normative commitment which are the sub-dimensions of organizational commitment.

**Keywords:** Job Satisfaction, Organizational Commitment

# İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET .....	I
SUMMARY .....	II
İÇİNDEKİLER .....	III
KISALTMALAR LİSTESİ .....	VII
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
EKLER LİSTESİ .....	XI
ÖNSÖZ .....	XII
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
İŞ DOYUMU.....	3
1.1. İŞ DOYUMUNUN TANIMI.....	3
1.2. İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ .....	4
1.3. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ KAVRAMLAR .....	7
1.3.1. Moral .....	7
1.3.2. Motivasyon .....	7
1.3.3. Performans .....	9
1.3.4. Verimlilik.....	10
1.3.5. Yaşam Doyumu .....	11
1.4. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ TEORİLER.....	11
1.4.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	11
1.4.2. Herzberg İki Faktör Kuramı .....	12
1.4.3. Alderfer'in ERG Teorisi .....	14
1.4.4. McClelland'in Başarma İhtiyacı Teorisi .....	14
1.4.5. Vroom'un Beklenti Kuramı .....	15
1.4.6. Porter ve Lawyer'in Beklenti Kuramı .....	15
1.4.7. Adams'ın Eşitlik Teorisi .....	16
1.4.8. Locke'un Amaç Teorisi .....	16
1.5. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	17
1.5.1. Kişisel Faktörler .....	17
1.5.1.1. Yaş .....	17
1.5.1.2. Cinsiyet .....	18

1.5.1.3. Medeni Durum.....	18
1.5.1.4. Eğitim .....	19
1.5.1.5. Kişilik .....	19
1.5.1.6. Hizmet Süresi.....	20
1.5.2. Örgütsel Faktörler .....	20
1.5.2.1. İşin Niteliği.....	20
1.5.2.2. Ücret ve Ödüllendirme .....	21
1.5.2.3. Çalışma Koşulları .....	21
1.5.2.4. Yükselme Olanağı.....	22
1.5.2.5. Çalışma Arkadaşları.....	23
1.6. İŞ DOYUMSUZLUĞUNUN SONUÇLARI.....	23
1.6.1. İşe Devamsızlık .....	23
1.6.2. İşten Ayrılma .....	24
1.6.3. Yabancılaşma .....	24
1.6.4. İşgören (İş gücü) Devri Hızındaki Artış.....	25
1.6.5. Stres.....	25
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>27</b>
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....</b>	<b>27</b>
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI .....	27
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ.....	29
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR .....	31
2.3.1. Mesleki Bağlılık .....	31
2.3.2. İşe Bağlılık .....	32
2.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık .....	32
2.3.4. Yönetime Bağlılık .....	33
2.3.5. Örgütsel Sadakat .....	34
2.3.6. Örgütsel İtaat .....	34
2.3.7. Örgütsel Vatandaşlık.....	35
2.3.8. Örgütsel Güven .....	36
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI .....	37
2.4.1. Meyer ve Allen'in Modeli .....	37
2.4.2. Kanter'in Modeli .....	38
2.4.3. O'Reilly ve Chatman'nın Modeli .....	39
2.4.4. Etzioni'nin Modeli .....	39
2.4.5. Wiener'in Modeli.....	40

2.4.6. Katz ve Kahn'ın Modeli .....	40
2.4.7. Mowday'ın Modeli .....	41
2.4.8. Becker'in Yan Bahis Modeli .....	41
2.4.9. Salancik'in Modeli .....	42
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	42
2.5.1. Kişisel Faktörler .....	42
2.5.1.1. Yaş .....	42
2.5.1.2. Cinsiyet .....	43
2.5.1.3. Medeni Durum.....	43
2.5.1.4. Eğitim .....	43
2.5.1.5. Kıdem.....	44
2.5.2. Örgütsel Faktörler .....	44
2.5.2.1. İşin Niteliği ve Önemi .....	44
2.5.2.2. Ücret ve Ödüllendirme .....	45
2.5.2.3. Terfi Olanakları.....	45
2.5.2.4. Ekip Çalışması .....	46
2.5.2.5. Örgüt Kültürü.....	46
2.5.2.6. Örgütsel Adalet .....	47
2.5.2.7. Yönetim ve Liderlik.....	48
2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	49
2.5.3.1. Profesyonellik.....	49
2.5.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları.....	49
2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI .....	49
2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	50
2.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık .....	51
2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık .....	52
2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ.....	55
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>58</b>
<b>İŞ DOYUMU İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA .....</b>	<b>58</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	58
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	58
3.1.2. Araştırmanın Ön Kabulleri.....	58
3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	58
3.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	58

3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	59
3.1.6. Araştırmanın Ölçekleri.....	59
3.1.7. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Analizler .....	59
3.1.8. Araştırmanın Bulguları .....	60
<b>SONUÇ</b> .....	83
<b>KAYNAKÇA</b> .....	83
<b>EKLER</b> .....	-



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>a.g.e.</b>	: Adı Geçen Eser
<b>C.</b>	: Cilt
<b>İ.İ.B.F.</b>	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
<b>İ.Ü.</b>	: İstanbul Üniversitesi
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>ss.</b>	: Sayfalar
<b>S.</b>	: Sayı
<b>vb.</b>	: Ve Benzeri
<b>vd.</b>	: Ve Diğerleri
<b>Y.</b>	: Yıl



## TABLolar LİSTESİ

TABLO	SAYFA
<b>Tablo-1</b> Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları.....	54
<b>Tablo-2</b> Örneklem Grubunun Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı .....	60
<b>Tablo-3</b> İş Doyumu Alt Boyutlarının ve Toplam Düzeylerine göre Aldıkları Puanların Betimsel İstatistikleri .....	62
<b>Tablo-4</b> Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının ve Toplam Düzeylerine göre Aldıkları Puanların Betimsel İstatistikleri .....	62
<b>Tablo-5</b> Örneklem Grubunun İş Doyumu Toplam Düzeyi ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan İki Bağımsız Örneklemli t Testi Sonuçları .....	63
<b>Tablo-6</b> Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Toplam Düzeyi ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan İki Bağımsız Örneklemli t Testi Sonuçları .....	64
<b>Tablo-7</b> Örneklem Grubunun İş Doyumu Toplam Düzeyi ve Alt Boyutlarının Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	65
<b>Tablo-8</b> Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Toplam Düzeyi ve Alt Boyutlarının Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	66
<b>Tablo-9</b> Örneklem Grubunun İş Doyumu Toplam Düzeyi ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan İki Bağımsız Örneklemli t Testi Sonuçları .....	68
<b>Tablo-10</b> Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Toplam Düzeyi ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan İki Bağımsız Örneklemli t Testi Sonuçları .....	69
<b>Tablo-11</b> Grubunun İş Doyumu Toplam Düzeyi ve Alt Boyutlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	69
<b>Tablo-12</b> Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Toplam Düzeyi ve Alt Boyutlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	72
<b>Tablo-13</b> Örneklem Grubunun İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi Sonucu .....	73

<b>Tablo-14</b> Örneklem Grubun Örgütsel Bağlılığa göre İş Doyumu Alt Boyutlarının Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları .....	76
---	----





## ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL	SAYFA
Şekil-1 İş Doyumu-Performans İlişkisi .....	10
Şekil-2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	12
Şekil-3 Herzberg'in İki Etken Kuramı .....	13
Şekil-4 Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....	38



## EKLER LİSTESİ

**EK A :** ANKET FORMU



## ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim süresince değerli katkılarından dolayı İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma, deneyimlerini, desteklerini ve katkılarını esirgemeyen tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Kemal Erkişi'ye ve maddi, manevi yönden bana destek olan aileme şükranlarımı sunuyorum.

Kübra ERDAĞI



## GİRİŞ

Rekabetin ve örgütsel değişimin her geçen gün artması ile kurumların varlıklarını sürdürülebilmesi zorlaşmaktadır. İşgörenin ve yöneticilerin beklentilerinin artması ile devamlılığını sağlamak ve ayakta kalmak isteyen kurumların hayati önem taşıyan iş doyumunu ve örgütsel bağlılık kavramlarının üzerinde durulması bir zorunluluk haline gelmektedir. İnsanların ve örgütlerin farklı özelliklere sahip olması nedeniyle kurumlarda iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörlerde farklılık göstermektedir.

İnsanlar ortaya koyduğu emek, çaba ve sergilediği davranışlar ile kurumu başarıya ulaştırabilen varlıklardır. Kurumun başarı hedefine ulaşabilmesi için işini mutlu şekilde yapan, örgütüne sadık ve örgütüyle özdeşleşen çalışanların varlığı şarttır. Örgüt geleceğini belirlemede etkin bir role sahip olan işgörenlerin işinden haz alması işi karşılığında alacağı ücrete, yöneticisinin tarzına, iş yeri koşullarına, çalışma arkadaşlarına ve yükselme olanaklarına göre değişmektedir. Aynı şekilde örgüte bağlılıkta örgüt kültürüne, örgütsel güvene ve yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik özelliklere göre değişkenlik göstermektedir. İşgören motivasyonu, performansı ve verimliliği üzerinde pozitif etkiler bırakan iş doyumunu ile mesleğe, yönetime ve işe bağlılığı kapsayan örgütsel bağlılığın bir kurum içerisinde birlikte incelenmesi, örgütün ve çalışanların durumu hakkında bizlere daha sağlıklı bilgiler vermektedir. Çünkü işten alınan doyum ile örgüte duyulan bağlılığın etkileşim halinde olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde iş doyumunun tanımı, önemi ve benzer kavramlarla olan ilişkisi üzerinde durularak kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. İş doyumunu ve motivasyon kuramları ile ilgili bilgi verildikten sonra doyumunu etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler incelenmiştir. Bölüm sonunda işletmelerde iş doyumsuzluğu görülmesi durumunda gerçekleşebilecek olumsuz durumlar açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramının tanımı, önemi ve bağlantılı olduğu diğer kavramlar incelenmiştir. Örgütsel bağlılık kuramları ile ilgili teorik bilgi verildikten sonra bağlılığı etkileyen bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler üzerinde durulmuştur. Bölüm sonunda örgütsel bağlılık sonucu ortaya çıkabilecek bağlılık düzeyleri, sonuçları ve iş doyumunu-örgütsel bağlılık ilişkisi detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama başlığı ile yapılan araştırma sonucu ortaya çıkan bulgular istatistiki yöntemler ile analiz edilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ DOYUMU

#### 1.1. İŞ DOYUMUNUN TANIMI

Örgüt içerisindeki çalışanların işe yönelik duygu ve düşüncelerini yansıtan iş doyumunu, 1930-1940 yıllarında önemi anlaşılmaya başlanan bir kavramdır. İş, kişinin çabası sayesinde ortaya çıkan mal ya da hizmet sonucunda belli bir ücret almasıdır. Doyum ise, kişilerin işlerine karşı göstermiş olduğu duygusal bir tepki olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>1</sup>

Literatür incelendiğinde iş doyumunu konusunda yapılan tanımlama ve araştırma sayısının oldukça fazla olduğu görülmektedir. Bu sayının fazla olması iş doyumunu konusunun örgütsel davranış ve yönetim alanındaki önemini ortaya koymaktadır. Güçlü bir örgüt yapısı oluşturmanın şartlarından biri iş doyumudur. Çalışanın yaptığı işe yönelik tutumlarını içeren ve farklı değişkenlerden etkilenen iş doyumunu kavramı, çalışanın çalışma ortamına, aldığı ücrete, yaptığı işin niteliğine, işle ilgili beklentilerine vb. göre şekillenmektedir.<sup>2</sup>

“İş doyumunu, işgörenin yaptığı işten dolayı kendisini ne derece iyi hissettiğini ve işinin kendisi açısından ne derece anlamlı olduğunu belirtmektedir. İş doyumunu, işgörenlerin beklentileri sonucunda oluşan ve işgörenlerin iş yerlerine ve iş ortamlarına karşı çeşitli tutumları içeren bir kavramdır.”<sup>3</sup>

İş doyumunu, çalışanların yaptığı işten dolayı memnun ya da memnuniyetsiz olma durumudur. Çalışan, yaptığı işten dolayı olumlu düşüncelere kapılıyorsa iş doyumunu, olumsuz düşüncelere kapılıyorsa iş doyumunsuzluğu yaşıyor demektir. Yaptığı iş sonucunda örgütten kazanç sağlayan ve olumlu duygular hisseden kişi, çalışma hayatında daha verimli olmaktadır. İş doyumunu, kişinin iş yeri tarafından beklentilerinin karşılanması ile birlikte çalışanın yaptığı iş ile ilgili iyi bir tutum sergilemesi sonucu ortaya çıkan bir reaksiyondur.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Etem Erdal Erşan, Gülay Yıldırım vd., “Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu ve Algılanan İş Stresi ile Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 2013;14, s.116.

<sup>2</sup> Abdulkadir Mahmutoglu, Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık, 2007, s.26-27. (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

<sup>3</sup> F.Türkan Kaya, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Polis Akademisi Başkanlığında Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2005, s.2. (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>4</sup> Salih Güney, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, s.38.

Çalışanın kişisel özellikleri ile yaptığı işin özellikleri arasında bir uyum olması gerekmektedir. Eğer bu özellikler arasında bir uyum olursa çalışan yaptığı işten hoşnut olarak iş doyumuna ulaşabilmektedir. Yaptığı işten hoşnut olmayan çalışan ise iş doyumsuzluğu yaşamaktadır. İş doyumsuzluğu kişide ve iş yerinde olumsuz durumlara sebebiyet veren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş doyumunu; çalışanın yaptığı işten almış olduğu haz olarak tanımlanabilir. Kişiden kişiye değişen ve farklı faktörlerden etkilenecek ortaya çıkan doyum, çalışanın işini sevmekle yapması olarak ifade edilebilir.

“Barutçugil iş doyumunu bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak açıklamaktadır.”<sup>5</sup> İş doyumunu ile ilgili olarak yapılan tanımların temel olarak üç ortak noktası bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir.<sup>6</sup>

-Çalışanın işe yönelik öznel duygularını içeren ve gözle görülmesi de kişinin hareketlerinden ve tavırlarından anlaşılabilen bir tepkidir.

-Çalışanın belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşarak beklentilerinin karşılanması sonucunda maddi ya da manevi kazanç elde etmesidir.

-Birbiriyle hem bağlantılı hem de farklı olan tutum objelerini içermektedir.

İş doyumunu kısaca kişinin işine karşı sergilemiş olduğu genel tutum olarak tanımlanabilir. Kişinin işinden memnuniyet duyması ve iş yaşantısı ile ilgili olumlu bir değerlendirme yapmasıdır.

## 1.2. İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ

İşgörenlerin, iş yerinde kendilerini mutlu hissetmesinde etkili olan iş doyumunu, çalışma hayatında üstünde durulması gereken önemli konulardan biridir. İşgörenin işine bağlı ve verimli çalışmasını sağlayan iş doyumunu ile işgören performansında artış olmaktadır. İş doyumunun çalışma hayatındaki önemini fark eden kurumlar örgüt içerisindeki işgörenlerine anket yöntemi uygulayarak anket sonucunda iş doyumsuzluğu çıkması durumunda doyumsuzluğu önleyici tedbir almaktadır. İş doyumunu yaşam doyumunu ile de bağlantılıdır. Eğer kişi iş hayatında düşük doyumuna

<sup>5</sup> İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

<sup>6</sup> Ayşen Temel Eğinli, “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009, s.35-37.

sahipse, yaşam doyumu da düşmektedir.<sup>7</sup> Etki alanı oldukça geniş olan iş doyumunun sadece iş yerindeki hal ve hareketleri etkilediğini söylemek pek mümkün olmamaktadır.

İş doyumunun birey ve örgüt açısından önemi bulunmaktadır. İş doyumunu yüksek olan bireyler işini daha mutlu yaparken iş doyumunu düşük olan bireyler işlerini daha mutsuz ve isteksiz bir şekilde yapıp iş yerine karşı yabancılaşma hissedebilir. İş doyumunu düşük olan bireylerin çalıştığı örgütlerde verimlilik ve performans düşüklüğü görülmektedir. İş yerinde beklentileri karşılanmayan ve istediği işi yapamayan bireyler hem iş hem de aile yaşantısında olumsuz davranışlar sergilemektedir.<sup>8</sup>

Çeşitli faktörlerden etkilenerek ortaya çıkan ve subjektif bir kavram olan iş doyumunu, kişinin çalışma arkadaşlarına, ailesine ve çevresine göstermiş olduğu davranışlar ile kendini belli etmektedir. Yaşamının büyük bir kısmını iş yerinde geçiren çalışan için çalışma hayatındaki tecrübeleri, onun işine ve iş yerine karşı tutumunu belirlemektedir. Bu genel tutum da kişinin iş doyumunu ya da doyumumsuzluğunu ortaya koymaktadır. Durağan bir yapıya sahip olmayan bu kavram, kişinin ruh haline ve günlük yaşamında karşılaştığı bazı olaylara bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.

“İş doyumunu, çalışanın örgütsel davranışları üzerinde yarattığı etkilerden dolayı hem örgütsel davranış alanında hem de insan kaynakları yönetimi uygulamalarında en çok incelenen tutum örüntüsü olma özelliğini hala sürdürmektedir.”<sup>9</sup>

İş doyumunu konusunun önem taşımasının birçok nedeni bulunmaktadır. İş doyumunun yaşam doyumu ile bağlantılı olması ve bundan dolayı kişinin hem beden hem ruh sağlığını direkt olarak etkilemesi bu nedenlerden biridir. Üretken olmak ile doğrudan bir bağlantısı olmasa dahi, iş doyumumsuzluğu sonucu ortaya çıkan olumsuz etkiler iş doyumunun önemini ortaya koymaktadır.<sup>10</sup>

Çalışanların meslek hayatlarında yaşayacağı iş doyumunu, onları iş yerinde başarıya ve mutluluğa ulaştırmaktadır. Örgüt içerisinde yer alan kişi, belirli bir zaman

---

<sup>7</sup> Kaya, a.g.e., s.3.

<sup>8</sup> Merve Elbirlik Tülek, Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan İngilizce Okutmanlarının İş Doyumu-Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s.6-7. (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>9</sup> Songül Altınışik, “Örgütsel Etkililikte İş Doyumunun Etkisi”, *Eğitim Yönetimi*, Yıl 3, Sayı 2, Bahar 1997, s.135-153.

<sup>10</sup><http://www.balikesir.pol.tr/pdr/Sayfalar/Sss%20sorulan%20sorular/sss34.aspx> (Erişim Tarihi: 23.10.2017)



diliminden sonra iş yerine karşı bazı davranışlar sergilemeye başlamaktadır. Hem duygusal hem de davranışsal özellikleri kapsayan iş doyumunu, kişilerin farklı eylemlere yönelmesine neden olmaktadır.<sup>11</sup>

Çalışanlar ve kurumlar için iş doyumsuzluğunun farklı sonuçları bulunmaktadır. Eğer kişinin iş doyumunu yüksekse, bulunduğu pozisyonun gerektirdiği işin daha fazlasını yapmak için çalışmaktadır. Eğer kişinin iş doyumunu düşükse, pozisyonunun gerektirdiği işleri yapmayarak olumsuz tutumlar sergilemektedir. İş doyumunun düşmesi, çalışanın günlük yaşamındaki olumsuz sorun ve olaylarla bir araya gelince mutsuzluk, asabiyet ve bunalım gibi haller ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte baş ağrısı ve nezle artışı gibi fizyolojik sorunlar da iş doyumunun düşmesiyle bağlantılıdır.<sup>12</sup>

Kurumlar açısından önem arz eden iş doyumunun yüksek olması ile işe yeni eleman alımında pek zorluk yaşanmamaktadır. Doyumun yüksek olduğu kurumlarda işten ayrılma niyetinde olan kişilerin az olduğu görülmektedir. Fakat iş doyumunun düşük olduğunun bilincinde olsa dahi doyumunu yükseltme noktasında başarılı olamayan kurumların yeni eleman bulması zorlaşmaktadır. Bu durum, kurum yönetimini fayda sağlamayan sendikal çalışmalara mecbur bırakmaktadır. Doyumun düşük olduğu işletmelerde genel olarak bireylerin işine yabancılaştığı ve iş ortamında uyumsuz oldukları görülmektedir.<sup>13</sup>

İşini severek yapan ve işten aldığı doyum yüksek olan kişilerin var olması toplumların gelişebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Hayatın içinde yer alan doyum alanları oldukça fazladır. Bu doyum alanlarından biri olarak görülen iş doyumunu, kişinin yaşamla arasında oluşan en kuvvetli bağlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> İlhan Günbayı ve Asiye Tokel, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Ve İş Stresi Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi", Odü **Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 5, Haziran 2012, s.78.

<sup>12</sup> Fatma Yıldırım, "İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 62-1, s.255.

<sup>13</sup> Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2013, s. 27.

<sup>14</sup> Hülya Şahin ve Aylin Dursun, "Okul Öncesi Öğretmenlerin İş Doyumları: Burdur Örneği", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Yıl 9, Sayı 18, Aralık 2009, ss. 160-174.

### 1.3. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

#### 1.3.1. Moral

Moral, iş doyumunun ürünü olan ve işgörenin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için gönüllü hareket etmesini sağlayan bir tutumdur. Moral ile doyum arasındaki en önemli farklardan biri doyumun geçmişe ve bugüne yönelik, moralin ise geleceğe yönelik olmasıdır. Moral, birlikte olmaya ve ortak gaye edinmeye dayanırken, doyum daha çok kişinin kendi benliğine dayanmaktadır. Bu iki kavramın örgüt içerisinde yüksek olmasını sağlayan ortak etmenler bulunmaktadır. Bu etmenler; işgörenlerin kararlara katılması, kendilerine yetki devredilmesi, aralarında sağlıklı iletişim kurmaları ve takım çalışması içinde olmalarıdır. Eğer bir işletmede çalışanların morali düşükse farklı eylemlere yönelebilirler. Bu eylemlerden bazıları farklı bir örgüte geçme isteği, iş yerinde savurganlık, bilerek iş kazası geçirmek ve hasta olmadığı halde hasta olduğunu söyleyerek işe devamsızlık yapmak olarak sayılabilir. İşgörenlerin moralinin düşüklüğü ortaya çıkabilecek kusurları arttıracığından, yöneticilerin daha disiplinli bir yönetim tarzı sergilemesi muhtemeldir.<sup>15</sup>

Bir iş yerinde yüksek morale sahip olan çalışanların varlığı çalışma ortamında aşağıda yer alan etkileri sağlamaktadır:

-İşgörenler, işlerini daha istekli yapmaktadır.

-İşgörenler, işletmenin kurallarına ve yöneticilerin emirlerine kendi istekleri ile uymaktadır.

-İşgörenler, işletmenin hedeflerine ulaşması için gerekli olan çabayı göstermektedir.

-İşgörenler, işletmenin düştüğü zor durumlara karşı işbirliği yapıp, örgüte ve yöneticiye karşı bağlılık duymaktadır.<sup>16</sup>

Morali yüksek olan işgörenlerin varlığı çalışma ortamının daha sağlıklı olmasını sağlamaktadır. Böyle bir ortamda başarı olma ihtimali yüksektir. Özel yaşamında da yüksek morale sahip olan kişiler bu ruh halini işine yansıtacağı için çalışma ortamında pozitif etkiler bırakarak işten daha fazla zevk alabilir.

#### 1.3.2. Motivasyon

Motivasyon, kişinin yaptığı işi niçin yaptığını ifade etmektedir. İşgören gözünden motivasyon ise, kişinin işini yapması için harekete geçmesini sağlayan güç

<sup>15</sup> Başaran, a.g.e., 1982, s. 209-210.

<sup>16</sup>Sakit Samadov, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.11. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

olarak tanımlanabilir. İşgörenin işini zevkle yapmasını sağlayan motivasyon (güdüleme) kavramı sayesinde kişiözgüven duymakta ve işine gönülden inanmaktadır.<sup>17</sup> Bu inanç kişiyi başarıya götürecektir olan yol olarak düşünülebilir. Kişilerin iş hayatında kendilerini neyin motive ettiğini keşfetmeleri onlar için çalışma ortamını anlamlı kılmaktadır. Motivasyonu yüksek olan bireyin kendisine, işine ve iş yerine karşı güveni artmaktadır.

Motivasyon ile iş doyumunu karşılıklı etkileşim halinde olan iki kavramdır. İş doyumunu, kişinin işine yönelik beslediği olumlu duyguları, iç huzuru ve rahatlığı ifade etmektedir. Motivasyon ise kişinin bir amaca yönelik çaba göstermeyi sürdürmesive davranışlarını değiştirmesidir. Kişinin doyuma ulaşması sonucu motive olması için gerekli olan ortamın sağlanacağı söylenebilir. Motive olmuş bir kişinin ise amacına yönelik çaba göstermesi sonucu iç huzuru yakalama ihtimali yüksektir. Kısacası işgörenin motivasyonu onu doyuma ulaştırabilir ve bu durum kavramların iç içe olduğunun bir göstergesidir.<sup>18</sup>

Motivasyon; işgörenin iş yerinde çalışmaya devam etmesini ve devam ederken de verilen görevleri istekle yerine getirmesini sağlayan düzenlemelerin tamamını ifade etmektedir. İçsel ve dışsal motivasyon olarak iki türü bulunmaktadır. İçsel motivasyon, kişinin başarılı olma arzusunu kendi isteği ile taşıması demektir. Dışsal motivasyon ise kişinin kendi isteği dışında dış faktörlerin etkisi ile harekete geçmesini ifade etmektedir. Eğer kişinin iş doyumunu yüksekse örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olan motivasyonunun sağlanması kolaylaşmaktadır. Fakat iş doyumunu düşük olan kişinin motivasyonu yüksek olsa dahi bunun sürekliliğini devam ettirmek zorlaşmaktadır.<sup>19</sup>

Kişinin iş yerindeki motivasyonu aldığı ücret, çalışma koşulları, yöneticisinin liderlik tarzı, kariyer planı ve kurumun sunduğu sosyal haklar gibi farklı faktörlere göre değişkenlik göstermektedir. Motivasyonun işgören verimliliği ve performansını etkilediği söylenebilir. İşletmenin geleceğini belirlemede büyük bir etkisi olan motivasyon kavramının üzerinde önemle durulması gerekmektedir. Motivasyonu

---

<sup>17</sup> Leman Kuzu, *Üretim İşletmelerinde İnsan Kaynakları ve Çalışan Personelin Motivasyonu*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2015, s. 27.

<sup>18</sup> Elbirlik Tülek, a.g.e., s.8.

<sup>19</sup> Özlem Köroğlu, *İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir 2011, s. 100-101. (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

yüksek tutmak için gerekli önlemler alınmalı, işgörenin motivasyonunu arttıracak çalışma ortamları yaratılmalıdır.

### 1.3.3. Performans

İşletmedeki grup ya da kişilerin çaba göstermesi sonucu ortaya çıkan ürün ve hizmetlerin niteliği ile başarı düzeyi, performansı ortaya çıkarmaktadır. Yapılan bir araştırma sonucu iş doyumunu ile performans arasındaki ilişkinin iki farklı şekilde gerçekleştiği görülmektedir. Birincisi, iş yerinde performansı yüksek olan kişilerin daha fazla ödüllendirilmesiyle motivasyonunun artacağı ve bunun sonucunda iş doyumunun da yüksek olacağıdır. İkincisi ise kişinin işinden ve çalışma koşullarından memnuniyet duyarak yüksek iş doyumuna ulaşması sonucu başarılı bir performans sergileyeceğidir. Kısacası doyum yükseldikçe, iş performansı da yükselmektedir.<sup>20</sup>

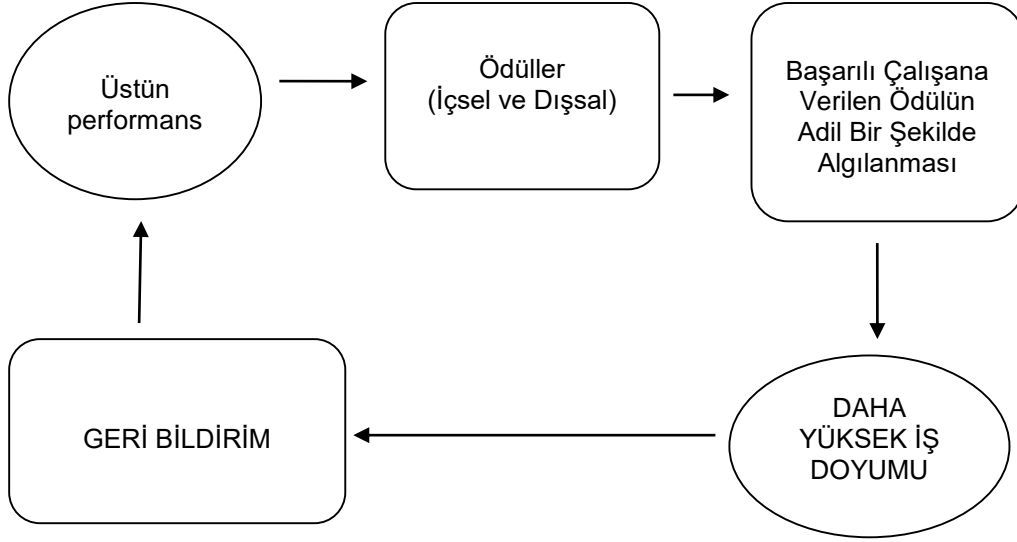
Performans, kişiden kişiye değişkenlik gösteren dinamik bir kavramdır. İşletmelerde iş doyumunu yüksek olsa da farklı etkenler sebebiyle sergileyeceği performans düşük olan işgörenler de olabilir. Bu durumu engellemek amacıyla her işletmenin belli aralıklarla performans değerlendirme yöntemlerine başvurması gerekmektedir. Performansı düşük olan ve işletmeye fayda sağlamayan kişilerin tespit edilerek önlem alınması örgütün geleceği için bir gerekliliktir. Gösterdiği performansın denetlenmediğini bilen bazı işgörenlerin esnek tavırlar sergilemesi mümkündür. Performansının takip edildiğini bilen işgörenler ise daha temkinli çalışabilir. Özellikle sergileyeceği yüksek performansın karşılığında işletme tarafından ödüllendirilen kişiler kendilerini daha önemli ve değerli hissedebilir. Bu pozitif etkiler ile işten alacakları doyum artış gösterebilir.

Yönetimin bireylerin iş doyumunu arttırabilmek için performansı yükseltmeye yönelik uygun bir çalışma ortamı oluşturması gerekmektedir. Bu performans sonucu başarıya ulaşan bireyler arasında dengeli bir ödül dağıtımını gerçekleştirilebilir. Ödül dağıtımının eşitlik ilkesine uygunluğu ile yüksek iş doyumunu ve performans arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu söylenmektedir.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Yaşar Çukur, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi İstanbul İtfaiyesi Örneği, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2017, s.50. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

<sup>21</sup> Tınaz, a.g.e., s. 27-28.



**Şekil-1** İş Doymu-Performans İlişkisi<sup>22</sup>

#### 1.3.4. Verimlilik

Verimlilik, birey ya da grupların işletmenin bazı amaçlarına ulaşabilmek amaçlı ellerinde bulunan kaynaklar ile nasıl sonuçlar elde ettiklerinin bir göstergesi olarak tanımlanabilir. İşgörenlerin ne kadar sürede ve ne şekilde ürün veya hizmet ortaya çıkardığını gösteren verimlilik kavramını ölçmek için farklı yöntemler uygulanmaktadır.<sup>23</sup>

Verimlilik ile iş doymu ilişkisini inceleyen araştırmalara göre aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu söylemek zordur. Çünkü bir işgörenin işletmeyi amacına ulaştırmak için ürettiği ürün az olsa bile işinden alacağı doyum yüksek düzeyde olabilir. Aynı şekilde işletmenin sunduğu hizmet fazla olsa da işgörenlerin işinden alacağı doyum az olabilir. Fakat iş doymu yüksek olan bir kişinin morali de yüksek olacağı için verimliliği de daha fazla olacaktır. İş motivasyonu yüksek olan kişiler daha çok başarılı olma arzusu taşıdığından bu durum onların verimliliğini de artırır. Bununla birlikte genel olarak iş doymu düşük olan kişinin işletmeye katacağı verimlilik düşeceği için başka bir iş arayışına girerek farklı doyum kaynaklarına yönelebilir.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> Dilek Akbaş, Örgütsel Bağlılık ve İş Doymu, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015, s.59. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

<sup>23</sup> Özlem Çakır, *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s.171.

<sup>24</sup> İbrahim Ethem Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönelimsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s.391.

İşletme yönetici ve amirlerinin düşen verimliliği arttırmak için bazı yöntemler geliştirmesi gerekmektedir. Verilen görevi düzenleme, işi gözden geçirme, iş zenginleştirme ve işgörene hedef belirleme gibi yollar denenebilir.

### 1.3.5. Yaşam Doyumu

Yaşam doyumu, kişinin çalışma hayatı dışındaki özel hayatından almış olduğu doyumu ifade etmektedir. Kişinin yaşamdan aldığı doyum sonucu sergilediği tutum ve davranışları ile işte sergilediği tutum ve davranışlar arasında bir ilişki olduğu yapılan araştırmalar sonucu gözlemlenmiştir. İşten aldığı doyumun düşük olduğu tespit edilen işgörenlerin, yaşamdan aldıkları doyumun da düşük olduğu görülmektedir. Kişi çalışma hayatında mutsuzluk ya da hayal kırıklığı yaşıyorsa bunu özel hayatına yansıtacağı için yaşam doyum düzeyi düşmektedir. Yaşam doyumunun düşmesiyle birlikte kişinin fizyolojik ya da psikolojik problemler yaşadığı, bu problemleri ise çevresi, ailesi ve arkadaşlarına yansıttığı görülmektedir. Kısacası kişinin sosyal ilişkileri bu durumdan olumsuz yönde etkilenmektedir.<sup>25</sup>

İş doyumu ile yaşam doyumunun birbirini tamamlayan iki kavram olduğu söylenebilir. Yaşamının büyük bir kısmını iş yerinde geçiren kişilerin çalışma ortamında yaşadığı kötü ve sıkıntılı durumları özel yaşamına taşıması sık görülen bir durumdur.

Yaşam doyumu, kişinin çalışma dışı yaşamının kalitesini ifade ettiği için bu kalite düştüğü zaman kişinin zor bir döneme girmesi muhtemeldir. Kalitesiz bir yaşam sürdürse de bunu işindeki verimliliğine yansıtmayan ve iş yerinde özel yaşamındaki problemleri unutan kişinin iş doyumunun yükselme olasılığı fazladır. Bunu başarmak ise kişinin kişisel özelliklerine ve profesyonelliğine göre farklılık göstermektedir. Bazı kişiler ise yaşam kalitesi yüksek olsa dahi işini severek yapmıyorsa, işten alacağı doyum düşük olabilir.

## 1.4. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ TEORİLER

### 1.4.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

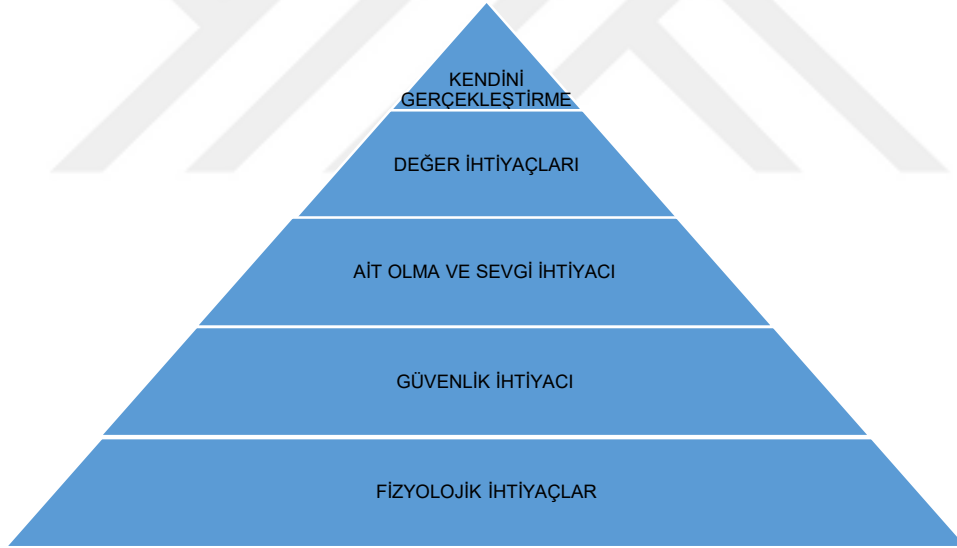
Maslow'un kuramına göre kişilerin ihtiyaçlarının sıralanması, önem düzeyine göre aşağıdan yukarıya doğru olmaktadır ve sadece tatmin edilmemiş ihtiyaçları kişileri çeşitli şekillerde davranmaya yönlendirmektedir. Maslow, kişilerin ihtiyaçlarını

---

<sup>25</sup> Nüket Kırıcı Çevik ve Oya Korkmaz, "Türkiye'de Yaşam Doyumu ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İki Değişkenli Sıralı Probit Model Analizi", *Niğde Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 2014, Cilt: 7, Sayı: 1, ss.126-145, s. 132.

fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olarak 5 bölüme ayırmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçların karşılanması için iş yerinde dinlenme aralarının olması gerekmektedir. Güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması için kişiye iş güvencesi, emeklilik ve sigorta gibi hakların verilmesi gerekmektedir. Sosyal ihtiyaçların karşılanması için birbiriyle uyum içinde çalışan çalışma gruplarının kurulması ve sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi gerekmektedir. Saygınlık ihtiyaçlarının karşılanması için çalışana sorumluluk verilmesi ve yaptığı işten dolayı takdir edilmesi gerekmektedir. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları için ise çalışana örgüt içinde yükselme ve gelişme olanaklarının verilmesi gerekmektedir.<sup>26</sup>

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre bu beş bölümden oluşan hiyerarşide sırasıyla temel, psikolojik ve özgerçekleştirme gereksinimleri olarak 3 grupta ele alınmaktadır. Temel gereksinimleri karşılanmadığı için tatmin olmayan çalışanda psikolojik gereksinimler ortaya çıkmamaktadır. Çalışan bireyler öncelikle temel gereksinimlerinin tatminiyle uğraşmaktadır.<sup>27</sup>



Şekil-2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi<sup>28</sup>

#### 1.4.2. Herzberg İki Faktör Kuramı

Herzberg yaptığı çalışmalarda, insanları işlerinde tatmin eden faktörlerle, tatminsiz eden faktörlerin aynı olmadığı sonucuna varmıştır. Herzberg'in

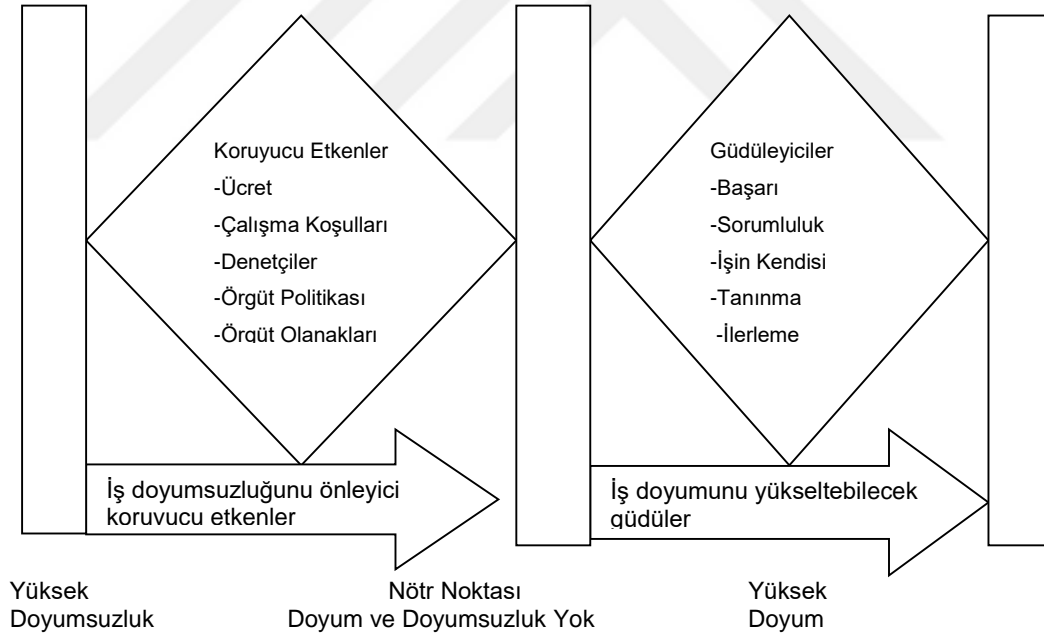
<sup>26</sup> Güney, a.g.e., s.295-296.

<sup>27</sup> Can Baysal ve Erdal Tekarslan, *Davranış Bilimleri*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1998, s.111-112.

<sup>28</sup> Gamze Emre, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul İli Lojistik Firmaları Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016, s. 13. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

sınıflandırmasına göre çalışma ortamında kişiyi tatmin eden faktörler “motive edici faktörler”, tatminsiz eden faktörler “hijyen faktörleri” olarak belirtilmektedir. Bu kurama göre kişi işini severek yaptığı ve iş ortamında sorumluluk üstlenerek yükselme olanağı bulunduğu sürece tatmin olmaktadır. Eğer aksi olursa da tatminsiz olmaktan ziyade tatmin durumu ortadan kalkmaktadır. Hijyen faktörleri, işin çevresel şartlarıyla ilgilidir ve çalışanın kabul edilebilir düzeyinin altındaysa çalışan tatminsiz olmaktadır. Ancak kabul edilebilir düzeyde ya da bu düzeyin üstünde olursa tatminsizlik durumu ortadan kalkmaktadır.<sup>29</sup>

Herzberg, çalışma ortamındaki etmenleri güdüleyici (motive edici) ve koruyucu (hijyen) etmenleri olarak 2 gruba ayırmaktadır. Motive edici faktörler; sorumluluk, kendini geliştirme ve işte başarılı olmaktır. Koruyucu etmenler ise çalışma şartları, ast-üst ilişkileri, maaş ve işletme politikaları olarak gösterilebilir. Bu kurama göre motive edici faktörler harekete geçirilirken, koruyucu faktörler de devreden çıkarılmamalıdır.<sup>30</sup> Kısacası koruyucu ve motive edici faktörler arasında bir denge kurulması gerekmektedir.



**Şekil-3 Herzberg'in İki Etken Kuramı<sup>31</sup>**

<sup>29</sup> Güney, a.g.e., s.298,299.

<sup>30</sup> Gülay Budak ve Gönül Budak, *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, 5. Basım, İzmir, Ekim 2004, s.215.

<sup>31</sup> Kaya, a.g.e., s.22.



### 1.4.3. Alderfer'in ERG Teorisi

Maslow'un teorisinde değişiklik yaparak daha basit hale getiren Alderfer'in ERG teorisine göre ihtiyaçlar varolma, ilişkisel ve gelişme olarak 3 grupta toplanmaktadır.

-Var olma ihtiyaı; insanın yaşamdaki tehlikelerden uzak durup, güvenli bir şekilde hayatını sürdürebilmesidir.

-İlişkisel ihtiyaçlar; kişinin çalışma ortamındaki ve çevresindeki kişilerle iyi ilişkiler kurması ve bu ilişkileri devam ettirebilmesidir.

-Gelişme veya büyüme ihtiyaçları; insanın beşeri potansiyelini geliştirme ve bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya ilişkindir.

Maslow'da olduğu gibi Alderfer'de de ihtiyaçlar hiyerarşisi bulunmaktadır. Buna göre alt basamaktaki ihtiyacın tatmini gerçekleşmediği sürece üst basamaktaki ihtiyaca geçilmesi mümkün değildir. Eğer st gruptaki bir ihtiyaın tatmininde başarısızlık olursa, tatmin edilmiş olan alt kademedeki ihtiyaç bu durumdan olumsuz etkilenecek bir alt kademedeki ihtiyaçların tatminsizliğine neden olmaktadır. Alderfer'in varolma ihtiyaı, Maslow'da fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Alderfer'in ilişkisel ihtiyaı da Maslow'da sevgi ve ait olma adı altındaki sosyal ihtiyaçlara karşılık gelmektedir. Yine Alderfer'in gelişme ihtiyaı, Maslow'un değer ve kendini güncelleştirme ihtiyaçlarından sayılabilir.<sup>32</sup>

### 1.4.4. McClelland'in Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland'a göre işten tatmin olmanın şartı kişinin belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşarak başarılı olmasıdır. Bu teoriye göre birey temelinde ihtiyaçlar başarma, g ve bağlılık kurma olarak 3 grupta toplanmaktadır.

-Başarma ihtiyaı: kişinin gerçekleşmesi zor olan hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşmak için çaba göstermesi ve çok çalışmasıdır. Bazı kişilere göre hedeflerine ulaştığındaki başarı duygusunun önemi, başarı karşılığında elde edeceği dlden daha fazla olmaktadır.

-G ihtiyaı: kişinin bulunduğu ortamda etkin bir konuma sahip olarak etrafındakileri hakimiyeti altında toplamak istemesidir. Bu kişiler buldukları yerde etkili olabilmek uğruna diğer kişilerle çatışma yaşamaktan kaçınmamaktadır.

<sup>32</sup> Erol Eren, *rgtsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın, 2017, s.510-511.

-İlişki kurma ihtiyacı; kişinin anlayış, hoşgörü ve dayanışma olan bir ortamda arkadaşlık ilişkisi kurmaya çalışmasıdır.<sup>33</sup>

#### 1.4.5. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'un kuramına göre ödüllendirilen davranışın işlevlerinden biri kişinin mesleğindeki başarısıdır. Vroom'un beklenti kuramında örgütsel davranışın nedenleri ile ilgili varsayımlar bulunmaktadır. Varsayımların açıklaması aşağıda yer almaktadır;

-Varsayım, kişinin kişisel özellikleri ve bulunduğu ortamın koşulları bir araya geldiğinde kişinin davranışları açığa çıkmaktadır.

-Varsayım, kişilerin ihtiyaçları ve ulaşmak istediği hedefleri birbirinden farklı olduğu gibi istediği ödüllendirme tarzı da birbirinden farklı olmaktadır.

-Varsayım, kişiler ulaşmak istediği hedef ve ödüllere göre davranışlarını sergilemek durumundadır.<sup>34</sup>

Vroom'un modeline göre verimliliğin sağlanabilmesi için üç faktör gerekmektedir. Kişinin kendi yeteneklerinin bilincinde hareket ederek üretkenlik düzeyini etkilemesi ve üretkenlik ile amacı arasındaki ilişkinin tespit edilmesi, amacı gerçekleştirmeye yönelik güçlü bir arzu duyması bu üç faktörü oluşturmaktadır.<sup>35</sup>

#### 1.4.6. Porter ve Lawyer'in Beklenti Kuramı

Vroom'un bekleyiş kuramına göre farklılık gösteren Porter ve Lawyer'in beklenti kuramı, kişinin yüksek çaba göstermesi sonucu yüksek performansın otomatik olarak ortaya çıkacağını savunmaktadır. Kişinin sahip olduğu yetenek ve becerilere göre hareket etmesi ise yüksek performans ile başarıyı etkilemektedir. Bu kurama göre çalışanın performansı ve karşılığında kazandığı ödül, kişinin iş doyumunu ortaya koymaktadır.<sup>36</sup>

Vroom'un ümit kuramını, Lawler ve Porter isimli düşünürler bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirmişlerdir. Diğer bir deyimle, kurama onu güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlardır. Bu katkılardan birincisi,

<sup>33</sup> İlhan Karakullukcu, Dış Kaynak Kullanımı Yöntemi Uygulayan İşletmelerde Çalışanların Örgütsel Bağlılık ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2015, s. 58-59. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

<sup>34</sup> Eren, a.g.e., s.532-534.

<sup>35</sup> Vedat Tortumluoğlu, Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve Sağlık Çalışanları, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, s.62. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

<sup>36</sup> Akbaş, a.g.e., s.70-71.

kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. İkinci katkı ise, örgütlerde iş görenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu, bunun da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediğini öne sürmektedir. Bu kuramda, yüksek başarı sonucu yüksek doyumluluğun oluşabilmesi için işgörenlerin bekleyişleri ile ödül arasında bir dengeyin hakim olması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir.<sup>37</sup>

#### 1.4.7. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın eşitlik teorisine göre çalışanlar kendi ortaya koydukları çabaları sonucu kazanmış olduğu ödülleri diğer çalışanlar ile karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonucu, haksızlığa uğradığını düşünen kişiler işletmedeki iş doyumunu olumsuz şekilde etkilemektedir. Aynı şekilde hak etmediği halde işletme tarafından fazla ödüllendirilen kişiler hakkında kötü söylem ve davranış sergileyerek işletmeye zarar verebilir. Bu durum iş doyumunu konusunda dezavantajlı olan kişinin kendisinin bulunduğu bir savunma mekanizması olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>38</sup>

Örgütlerin çalışanlarına karşı adil ve hakkaniyetli bir ödüllendirme sistemi uygulaması önem taşımaktadır. Adil olmayan ödüllendirme sisteminin uygulandığı örgütlerde kaos çıkma ihtimali oldukça yüksektir.

Bu kurama göre kişi, işletme içerisindeki ödüllerin oranında bir dengesizlik olduğunu düşünüyorsa kendi ödülünün artması için bazı yollara başvurabilir. İşletmede göstermiş olduğu emek ve çabayı azaltma yoluna gidebilir. Diğer kişiler hakkında doğru olmayan bilgi paylaşımı yaparak moral bozma ve motivasyon düşürme ile ödüllendirilen kişilerin gösterdiği çabanın düşmesine neden olabilir.<sup>39</sup>

#### 1.4.8. Locke'un Amaç Teorisi

Locke'un bu teorisine göre kişiler belirledikleri kişisel amaçları başarı ile gerçekleştirmeleri sonucunda motive olmaktadır. Locke, hedeflediği amaçları yüksek olan ya da başkası tarafından kendisine belirlenen yüksek amaçları olumlu karşılayan kişilerin daha verimli olabilmek için performans sergilediğini savunmaktadır. Bu teoriye göre kişilerin belirlemiş olduğu hedeflerine yönelmesi sonucu performansının

<sup>37</sup> Eren, a.g.e.. s.541-542.

<sup>38</sup> Kübra Bölükbaşı, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Açısından Beyaz Yakalı Personelde Farklılaşma: Seramik Sektöründe Bir Uygulama, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, s.15. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

<sup>39</sup> Tınaz, a.g.e., s.11.

yüksek olması doyumunu oluşturmakta, hedeflerine yönelik ilerleyemeyip düşük performans elde etmesi ise doyumsuzluğa neden olmaktadır.<sup>40</sup>

Bu teoriye göre işgörenin çalışma hayatında belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşip ulaşmaması onun iş doyumunu doğrudan etkilemektedir. Kişinin hedefine ulaşmak için bir plan yapması ve strateji izlemesi gerekmektedir.

Locke'un geliştirdiği bu kuramda özellikle geribildirim kavramının üstünde durulmaktadır. Performans ile arasında doğru orantı olan bu kavram amaçların başarılmasında ve davranışların sergilenmesinde yol gösterici olmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucu işgörenlerin iyi bir geribildirim almasıyla daha yüksek bir performans gösterdikleri fark edilmiştir. Locke, bu kuramın bir motivasyon kuramı olarak değerlendirilmesinden çok, bir motivasyon tekniği olarak ele alınmasının daha yararlı olacağını söylemektedir.<sup>41</sup>

## **1.5. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

### **1.5.1. Kişisel Faktörler**

#### **1.5.1.1. Yaş**

Yaş, yapılan araştırmalar sonucu iş doyumunu ile ilişkisi olduğu belirlenen demografik bir özelliktir. Herzberg, Mausner, Peterson ve Capweel adlı yazarlar iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkinin "U" şeklinde bir eğri niteliğinde olduğunu söylemektedir. Bu yazarlara göre, genç ve işe yeni başlamış olanların iş tatmininin yüksek olması morallerinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. İşe yeni başlayan genç çalışanların iş hayatındaki birkaç yılı geçtikten sonra iş tatmini azalmakta, ilerleyen yıllarda ise artmaktadır. Hulin ve Smith adlı yazarlara göre işin yeni olmasından dolayı oluşan erken doyum hali, ileriki yıllarda güvenlik ve kıdem gibi nedenlerle düşmektedir.<sup>42</sup>

Örgütlerde yeni işe başlayan ve genç olan çalışanlar farklılık ve heyecan peşinde oldukları için umut ettiklerini bulamadıklarında ve beklentileri karşılanmadığında hayal kırıklığına uğramaktadır. Bu durum da onların iş doyumunun düşmesine ve farklı bir iş arayışına girmelerine neden olmaktadır. Çalışanların yaşlarının ilerlemesiyle işteki tecrübeleri artacağından iş doyumunu da artmaktadır.

---

<sup>40</sup> Akbaş, a.g.e., s.72.

<sup>41</sup> Tınaz, a.g.e., s. 12-13.

<sup>42</sup> Nevzat Demir, *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Plastik Sektöründe Bir Araştırma*, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2007, s. 119.

Ancak yařın bir hayli ilerlemesiyle teknolojik geliřmelere ayak uyduramayan çalıřanlar strese girmekte ve iř doyumları dūřmektedir.<sup>43</sup>

### 1.5.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet, rgtlerde iř doyumunu etkileyen faktörlerden biridir. Kadın ve erkeğin çalışma ortamındaki beklentileri ve sosyal hayattaki rolleri farklı olduğu için iř doyumları da farklı olmaktadır. Kadın hem anne hem eř rolünde iken maddi yönden evine destek olmak istemektedir. Çalışma saatleri ve ailesine yeterince zaman ayıramama gibi nedenlerden dolayı yıpranan kadınların iř doyumunu dūřmektedir. Literatür taraması yapıldığında bu konuyla alakalı farklı görüş ve araştırmalara rastlanmaktadır.

İř doyumunu ile cinsiyet arasındaki ilişki konusunda yapılan bir araştırmada kadınların erkeklere göre işleri hakkında daha az beklentiye sahip oldukları için iř doyumlarının daha yüksek olduğu söylenmektedir. Yapılan başka bir araştırmaya göre de kadınların çalışma saatlerindeki düzensizlikten dolayı iř doyumlarının daha dūřk olduğu söylenmektedir.<sup>44</sup>

Erkeęin kadından daha stnve tecrübeli olduęunu dūřnen kimi kurum yöneticilerinin bu fikirleri yüzünden kadın çalıřanlar üzerinde baskı oluřturması sonucu, kadınların iřlerinden alacaęı doyumda dūřř görülebilir.

### 1.5.1.3. Medeni Durum

Çalışanların medeni durumu iř doyumunu etkileyen bir faktördür. Evlilik her iki taraf için de sorumluluğun arttığı bir müessesedir. Aile yaşantısında mutlu olan evli işgörenler bu durumu iř hayatına da yansıtarak iř doyumunu arttırmaktadır. Ancak aile yaşantısında mutsuz olan evli kişilerin iř yerlerinde de mutsuz olması sonucu iř doyumları dūřmektedir.

Medeni durum ile iř doyumunu arasındaki ilişkiyi araştıran farklı çalışmalar bulunmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre evli çalışanların iř doyumunu bekar çalışanların iř doyumuna göre daha yüksektir. Özellikle kadın çalışanların eşlerinden destek görememesi sonucu strese girdiği ve iř doyumunun dūřtę görülmektedir.

<sup>43</sup> Asiye Koçak, alışanlarda rgtsel Bağlılık ve İş Doyumu, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014, s. 87-88. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

<sup>44</sup> Atilla Yelboğa, "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişisinin Finans Sektöründe İncelenmesi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), Aralık 2007, s.3.

Diğer bir araştırmaya göre ise evli olup eşi çalışan kişinin mesleki doyumunun arttığı, fakat özellikle kadın çalışanların kendisine ve ailesine yeterince vakit ayıramadığı için şikayetçi olduğu görülmektedir. Bekar kişiler ise evlilik sonrası daha fazla sorumluluk olarak maddiyata daha çok önem verdiği için iş doyum düzeyi artış göstermektedir.<sup>45</sup>

#### 1.5.1.4. Eğitim

Eğitim düzeyi, iş doyumunu ile ilişkilendirilen diğer bir faktördür. Genel olarak araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, eğitim düzeyi yüksek çalışanların genel iş doyumlarının, eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanlar eğitim düzeyleri ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda yer alamadıklarında mutsuz olmakta ve iş doyumunu azalmaktadır.<sup>46</sup> “Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında bir dengenin bulunmasıdır. Örneğin, bazı işlerde, yükseköğrenim görmüş çalışanların, orta-lise ve ilkokul düzeyinde eğitim almış çalışanlardan daha az doyumlu oldukları bilinmektedir.”<sup>47</sup>

Kişinin çalışma ortamında bulunan diğer kişilere göre eğitim düzeyinin düşük olması, kendisini kötü hissetmesine neden olabilir. Diğer kişileri daha bilgili ve deneyimli olarak değerlendirdiği için ezilme ya da işe yaramadığı hissine kapılabilir. Bu nedenle işinden istediği düzeyde doyum alması zorlaşabilir. Çalışma yaşamında daha eğitilmiş olan kişilerin, eğitim seviyesi düşük olan kişiler üzerinde bir üstünlük ve hakimiyet kurma isteği ise eğitim düzeyi düşük olan kişilerin işten soğumasına neden olabilir.

#### 1.5.1.5. Kişilik

İş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerden biri de kişiliktir. Kendine güvenen ve özbenlik duygusunu gerçekleştiren kişi yaptığı işten yüksek doyum sağlamaktadır. Bu kişiler başarıya daha çok güdülenmekte ve daha fazla sorumluluk almaktadır. Özgüven eksikliği yaşamayan kişiler, övülmeye daha az ihtiyaç duymakta ve işleriyle ilgili çatışmaya daha az düşmektedir.<sup>48</sup>

<sup>45</sup> Karakullukcu, a.g.e., s.65-66.

<sup>46</sup> Eğinli, a.g.e., s.40.

<sup>47</sup> Mehmet Merve Özaydın ve Ömer Özdemir, “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/1, 2014, 251-281, s.256.

<sup>48</sup> İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No:108, Ankara, 1982, s.208.

Yapı olarak durağan bir kişiliğe sahip olan ve bireysel standardının altında yaşamak durumunda olan kişilerin iş doyumunu düşüktür. Yetişme şekline dolayı sorumluluk almayı tercih etmeyen ve daha iyi standartlarda yaşamak için istekli olmayan kişilerin özel beklentileri de olmamaktadır. İşinden beklentisi olmayan çalışanlarda çok fazla çaba göstermediği için işinden doyum sağlaması zor olmaktadır. Bireylerin kişilik özelliklerine uygun bir işte çalışması iş doyumunu için önemli bir etmendir. Kişiliğine uygun bir işte çalışan birey, işine ve çevresine daha kolay uyum sağladığı için başarılı olabilir. Bu başarı durumu da iş doyumunu arttırmaktadır.<sup>49</sup> Özellikle öfkeli ve aceleci kişiliğe sahip olan bireylerin iş doyumunun bu durumdan kötü etkilendiği yapılan araştırmalar sonucu tespit edilmiştir. Başarı güdüsü fazla olan kişilerin ise iş doyumunun pozitif yönde etkilendiği görülmektedir.<sup>50</sup>

### **1.5.1.6. Hizmet Süresi**

Hizmet süresi, işgörenin işe girdiği günden itibaren kurumdaki görevini yerine getirme süresinin uzunluğunu yansıtmaktadır. İşgörenin kurumdaki hizmet süresinin artış göstermesi ile sorumluluklarının artış göstermesi arasında bağlantı bulunmaktadır. İşgörenin zamanla göstermiş olduğu emeğin artması karşılığında kazanımlarının da artması iş doyumunu ile hizmet süresi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Kurumdaki hizmet süresinin artmaya başlaması kişinin beklentilerinin de artmasına sebebiyet verebilir. Uzun süredir aynı kurumda çalışan ve beklentilerinin karşılanmadığını düşünen kişinin iş doyumunda düşüş görülmesi beklenebilir. Bu konu hakkındaki farklı bir görüşe göre ise kişinin kurumda çalıştığı sürenin uzun olması sonucunda daha mantıklı ve gerçekçi bir değerlendirme yaparak iş doyum düzeyinde bir artış gözlenebileceği ortaya koyulmaktadır.<sup>51</sup>

## **1.5.2. Örgütsel Faktörler**

### **1.5.2.1. İşin Niteliği**

Bir işte doyuma ulaşabilmek için, işin niteliğinin yaratıcılığa, yeniliğe ve değişikliğe açık olması, farklı düşünceleri içermesi, sorun üretme değil çözüme odaklı olması, kişinin yeteneklerini kullanmaya yeterince elverişli olması ve öğrenmeye fırsat tanınması gerekmektedir.

---

<sup>49</sup> Seda Sarı, Çalışanların Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkiler, Bankacılık Sektörü Antalya Örneği, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Aydın, 2011, s.57-58. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

<sup>50</sup> Ünal Sığı ve Nejat Basım, "İşgörenlerin İş Doyumunu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, s.134.

<sup>51</sup> Sığı ve Basım, a.g.e., s.135.

”İşin niteliği yükseldikçe, genel olarak işten doyum da artmaktadır. Bir iş ne denli anlamlı bir bütün oluşturuyor ise, işgören bunu bitirip başarıya ulaştığında o denli işten doyum sağlamaktadır”.<sup>52</sup>

Aynı örgütte aynı birimde çalışanlar dahi her çalışan için yaptığı iş başka bir anlam ifade etmektedir. İşgörenler için işlerinin önem derecesi farklılık göstermektedir. Dolayısıyla her çalışanın o işten alacağı doyum da farklı olmaktadır. Yaptığı işin ya da ortaya koyduğu hizmetin yeteri kadar kaliteli olmadığını veya standartların altında kaldığını düşünen kişinin işini sevmesi ve işe karşı istek duyması zorlaşmaktadır.

### **1.5.2.2. Ücret ve Ödüllendirme**

Ücret, iş doyumunu etkileyen temel faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişi, iş yeri tarafından verilen ücreti işe kattıklarının karşılığında maddi ve manevi bir değer olarak aldığını düşünmektedir. Eğer kişiye iş yeri tarafından verilen ücret, beklentilerinin altında olursa, kişinin iş doyumunu düşmektedir. Bununla birlikte kendisiyle aynı pozisyonda çalışan arkadaşının aldığı ücretin daha fazla olduğunu öğrenen kişinin de iş doyumunu düşmektedir. Clark ve Oswald, konuyla ilgili yaptığı araştırmalar sonucu kişilerin almış olduğu ücretin azalması ile iş doyumunun düşmesi arasında bir ilişki olduğunu açıklamaktadır. Çalışan yaptığı iş karşılığında ödüllendirildiğinde ve ödüllendirme sistemi hakkaniyetli bir şekilde yapıldığında ise çalışanın iş doyumunda artış görülmektedir.<sup>53</sup>

Bazı işgörenlerin icra ettikleri işi sevmelerine rağmen bu iş karşılığında almış oldukları ücret düşük olduğu için işten alacağı doyum düşmektedir. Yani yapılan işin seviliyor olması işgören doyumunu için tek başına yeterli olmamaktadır. Bazı işgörenler ise yaptıkları işi sevmeseler dahi karşılığında iyi bir ücret aldıkları için işten yüksek doyum alabilir.

### **1.5.2.3. Çalışma Koşulları**

İşgörenler için iş yerinin çalışma koşulları, iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerdendir. İşgörenler, fiziki olarak çalışması kolay ve rahat olan iş yerlerini tercih etmektedir. Havalandırma, temizlik, ışıklandırma, ısınma, yemekhane ve ulaşım

---

<sup>52</sup> Başaran, a.g.e., s.206.

<sup>53</sup> Eğinli, a.g.e., s.41.



yönünden çalışmaya elverişli olan iş yerlerinde, çalışanın iş doyumu ve verimi artış göstermektedir.

İşgörenlerin çoğu zaman hayal kırıklıklarını, ruhsal sorunlarını, işe karşı olan olumsuz tavırlarını ve kaygılarını çalışma şartlarından yakınlıkla yansıttığı görülebilir. İşgörenin doyumunu arttırabilmek için bu yakınmaların altında hangi sıkıntıların olduğunu tespit etmek ve çözmek gerekmektedir.<sup>54</sup> Bu konuda üst yönetimin desteğine ve fikrine ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi yönünde oluşturulan taleplerin de üst yönetim tarafından dikkate alınması gerekmektedir.

İş ortamında bulunan ofis malzemeleri ise işgörenler için birer rahatlık ve güven kaynağı gibidir. Özellikle bireylerin kendilerine ait olan ofis eşyaları çalışma şevkini arttırabilir. Çalıştıkları odanın aşırı büyük, küçük, sıcak, soğuk, karanlık veya aydınlık olması fiziksel ve ruhsal hali etkileyebilir. Havalandırma yönünden yetersiz ve fazla gürültünün olduğu bir kurumda çalışan kişi bu koşullardan olumsuz etkilenerek strese girebilir. Stres yaşayan bir kişinin ise işinden alacağı haz seviyesi düşmektedir.<sup>55</sup>

#### 1.5.2.4. Yükselme Olanığı

Kişinin iş yerindeki terfi olanakları iş doyumu düzeyinin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Yükselmenin anlamı kişiye göre değişkenlik göstermektedir. Bir çalışana göre sözünün daha çok dinlendiği, sorumluluğunun arttığı veya daha etkili olduğu bir birime geçmesi onun için yükselmeyi ifade edebilir. Başka bir çalışana göre ise aldığı ücretin artış göstermesi kişinin yükselmesi anlamına gelebilir.<sup>56</sup>

Kişilerin yükselme ihtimalinin yüksek olduğu iş yerlerinde işlerine daha sıkı sarılarak daha çok çalışması iş doyumu düzeyini arttırmaktadır. Yaptığı işten ve bulunduğu çalışma ortamından tam olarak memnuniyet duymasa da kişinin gelecekte yükselme ihtimalinin var olduğu bir kurumda yer alması onun işten doyum almasını sağlayabilir. Fakat kişi, kurumda yükselme umudu taşımıyorsa, kendisini geliştiremediği ya da yerinde saydığı düşüncesine kapılabilir. Bu düşünce sonucu kişinin işe karşı isteksizliği başlayabilir ve iş doyum düzeyi düşebilir.

<sup>54</sup> Başaran, a.g.e., 2004, s. 388.

<sup>55</sup> Aşkın Keser, *İş Stresi Kaynakları Geleneksel ve Güncel Boyutlarıyla*, Türk Metal Yayınları, Ankara 2014, s. 34.

<sup>56</sup> Başaran, a.g.e., 2004, s.387.

### 1.5.2.5. Çalışma Arkadaşları

Kişinin iş yerindeki davranışlarını etkileyen faktörlerden biri çalışma arkadaşlarıyla arasındaki ilişkidir. Bu ilişki iş doyumunu da etkilemektedir. Kişinin örgütsel ortam içerisindeki çalışma arkadaşları ile yardımlaşma içinde olması önemlidir. Feldman ve Hugh'a göre kişilerin çalışma gruplarındaki iletişimleri iş doyumunu olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütte iletişim sorunu yaşayan çalışanların iş doyumunu düşürerek, işten ayrılmalarına ve örgüte karşı yabancılaşmalarına neden olmaktadır.<sup>57</sup>

Çalışma ortamındaki arkadaşları ile geçinemeyen ve bunun sonucunda huzursuzluk yaşayan işgörenin, iş doyumunda düşüş görülmesi işletme verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bir işletmede işgörenlerin amirlerinden çok çalışma arkadaşlarıyla iletişim halinde olması örgütsel faktörlerden biri olan çalışma arkadaşlarının önemini ortaya koymaktadır. Kişinin çalışma ortamındaki arkadaşlarından beklediği davranışlar ise genel olarak şunlardır:

- Çözüm odaklı ve anlayışlı olması,
- Yapılan işin sorumluluğunu alması,
- Uyumlu, ılımlı ve saygılı olması,
- Motive edici bir tutum sergilemesi,
- Paylaşma ve yardımlaşma konusunda istekli olması,
- Takım çalışmasına sıcak bakması.

## 1.6. İŞ DOYUMSUZLUĞUNUN SONUÇLARI

### 1.6.1. İşe Devamsızlık

İşe devamsızlık, iş doyumсуuzluğu sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Doyumsuzluk artış gösterdiği zaman devamsızlıkta artış göstermektedir. Özellikle örgütte uzun zamandır çalışan tecrübeli çalışanların doyumсуuzluğu artış gösterdiğinde, onların işe devamsızlığı da artmaktadır. Çalışanlar hastalık vb. durumları bahane ederek işten kaçmaya çalışmaktadır. Bu durum onların iş doyumсуuzluğuna işaret etmektedir.<sup>58</sup>

<sup>57</sup> Özlem Taş, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2012, s. 62. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

<sup>58</sup> İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:272, İstanbul, 1997, s.378-379.

Yaptığı işten memnun olmayan çalışan, birtakım mazeretler üreterek işe devamsızlık yapmaya başlamakta ve bu durum sürekli hale geldiğinde işletmeyi ve kişiyi olumsuz etkilemektedir. Sonucu işten ayrılmaya ya da kovulmaya kadar gitmektedir. İşe devamsızlık, işletmeyi mali yönden zarara sokan ve kısa ya da uzun vadede verimliliği olumsuz yönde etkileyen bir sorun olarak görülebilir. Devamsızlığı belli aralıklarla yapmayı alışkanlık haline getirmiş olan kişilerin işe gelmediği günlerde işlerinin yarım kalması, işletme tarafından yürütülen işlemlerin de yarım kalmasına sebep olacağı için iş yerinde karışıklık ortaya çıkabilir.

### **1.6.2. İşten Ayrılma**

Çalışanların beklentileri iş yeri tarafından karşılanmadığında, çalışanlar iş doyumсуuzluğu yaşamakta ve bu doyumсуuzluğun sonucunda işten ayrılmaya başlamaktadır. Dolayısıyla iş doyumсуuzluğu ile işten ayrılma arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde iş doyumу düşük olan çalışanların, iş doyumу yüksek olan çalışanlara göre çalıştıkları iş yerinden ayrılma niyetini daha çok taşıdıkları görülmektedir. Fakat çalışanlar daha iyi bir iş bulamama ya da aynı iş yerinde uzun zamandır çalışma gibi nedenlerle bu niyetini hemen gerçekleştirememektedir.<sup>59</sup>

İşten doyum alamayan ve bu nedenle kendisini mutsuz hisseden kişilerin işten ayrılmayı bir çare olarak düşündükleri görülmektedir. Bunun dışında işten doyum olsa dahi başka bir işletmenin kendisine sağlayacağı daha iyi çalışma koşullarından dolayı kişi işten ayrılmayı da düşünebilir. Özellikle kariyer planından dolayı kişinin başka bir işletmeye geçmesi kendisi için vereceği doğru bir karar olabilir.

### **1.6.3. Yabancılaşma**

Yabancılaşma, çalışanın işine karşı isteksiz olması ve işinden uzaklaşması anlamına gelmektedir. Yaptığı işten kendisini çeken ama buna rağmen işe devam eden kişi kendisini o örgüte ait hissetmemektedir. Örgüte karşı yabancılaşma yaşayan işgören, iş hayatında yaşadığı olayları özel hayatında anlatmamaktadır. Hem kendisine hem çevresine hem de örgüte karşı yabancılaşma yaşayan işgören, işten doyumсуuzluk yaşadığı için başka bir iş arayışına girmektedir. Çalışanların yabancılaşmasını önleyici tedbir almayan işverenler, örgüt hedeflerini

---

<sup>59</sup> Hasan Yüksel ve Mesude Yüksel, "İş Doyumu ile İşten Ayrılma Düzeyi Arasındaki İlişki: İlköğretim Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:7, Sayı:32, s.562.

gerçekleştirmekten uzak, sadece para için o kurumda çalışan işgörenlere sahip olmaktadır.<sup>60</sup>

İşin niteliği, çalışma şartları, çalışma arkadaşları, yönetici liderlik tarzı, çalışanın kararlara katılması vb. etkenlerle ortaya çıkan iş doyumsuzluğu ve yabancılaşmanın işten ayrılma, işe geç gelme vb. benzer sonuçları bulunmaktadır. İşe karşı yabancılaşma yaşayan ve bulunduğu ortamdan uzaklaşmak isteyen kişi zamanla işten soğumakta ve işten kaçma eylemine yönelmektedir.

#### **1.6.4. İşgören (İş gücü) Devri Hızındaki Artış**

“İş ve işçi bulma kurumu, işgücü devrini şu şekilde tanımlamıştır: İşçi devri, iş yerinde istifa, terk, işten çıkarılma ve işe alınma neticesinde çalışanların sayısında meydana gelen değişikliklerdir.”<sup>61</sup> Bir işletmede iş gücü devri hızında artış varsa bu, işten doyumsuzluğun bir sonucu olarak gösterilebilir.

Çalışanların iş doyumsuzluğunun olması, onların işten ayrılma ihtimalini yükseltmektedir. İşten ayrılmaların artması işgören devri hızının artış göstermesine neden olmaktadır. İşletme faaliyetlerinin canlılığının bir belirtisi olan işgören devri, aşırıya kaçtığı anda işletme tarafından istenmeyen bir durum haline gelmektedir. İşletmede işten ayrılan kişi yerine yeni birini arama, bulma ve yerleştirme işlemi işletme açısından maliyetli olmaktadır.<sup>62</sup> Bununla birlikte işgören devrinin yüksek olduğu bir işletmede çalışan kişi, durumdan olumsuz etkilenmektedir. Bu durumun nedenlerini sorgulamaya başlayan kişinin işiyle ve geleceğiyle ilgili endişeleri artmaktadır. İş arayışında olan ve işe gireceği yerde iş gücü devir hızının yüksek olduğunu öğrenen kişi kurum ile ilgili olumsuz durumların varlığına inanmakta ve o kurumda çalışmaktan vazgeçebilmektedir.

#### **1.6.5. Stres**

Kişilerin yaşamında sıklıkla görülen ve çevresi ile olan uyumunu bozabilen rahatsız edici durum stres olarak tanımlanabilir. Strese giren kişide karamsar, gergin ve mutsuz bir ruh hali ortaya çıkmaktadır. İç ve dış faktörlerden etkilenen stres hali kişilerde farklı tepkilere yol açmaktadır. Strese yol açabilecek kaynaklar işe ve iş

<sup>60</sup> Murat Tekbalkan, Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010, s.55. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

<sup>61</sup> Burcu Yılmaz ve Ali Halıcı, “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Yıl:2, Cilt:2, Sayı:4, Kış 2010, Issn:1307-9832, s.97.

<sup>62</sup> Samadov, a.g.e., s.59-60.

yerine göre değişkenlik göstermektedir. Bu kaynaklara örnek olarak ağır çalışma şartları ve saatleri, sert yönetici liderlik tarzı, fazla iş yükü, çalışma arkadaşları ile uyumsuzluk ve işte monotonluk verilebilir.

20.yüzyılın hastalığı olarak belirtilen stres, kişinin fizyolojik ve psikolojik işlevini kesintiye uğratmaktadır. Her insanın farklı kişisel özelliklere sahip olmasından dolayı stres sonucu verecekleri tepkiler de değişkenlik göstermektedir. Kişilerin göstermiş olduğu fizyolojik tepkiler benzerlik gösterse de psikolojik tepkiler genel olarak farklılık göstermektedir. İş yerinde stres yaşayan kişilerin gergin davranışlar sergilemesi sonucu iş doyumsuzluğunda artış olmaktadır. Bu artış sonucunda ortaya çıkabilecek olumsuz durumlar ise şunlardır;

- İş gücü devir oranında artış,
- İşgören performansında düşüş,
- İşe devamsızlık yapan işgören sayısında artış,
- İş kazalarında artış.<sup>63</sup>

Stres, bir salgın gibi ilerleme özelliğine sahip olduğundan her alanda görüldüğü gibi iş hayatında da etkisi görülen bir kavramdır. Kişilerin fazla zaman geçirdikleri çalışma ortamlarının strese elverişli olduğu söylenebilir. İşgörenin az ya da aşırı iş yükünün olması, aşırı sıcak ya da gürültülü çalışma şartlarının olması bireylerin iş hayatında stres yaşamasına yol açan nedenlerden bazılarıdır. İş yerindeki stresin varlığı bireylerin örgütsel bağlılığını da zayıflatmaktadır.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Samadov, a.g.e., s. 56-57.

<sup>64</sup> Keser, a.g.e., s.20.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI

Literatür taraması yapıldığında örgüt verimliliğini etkileyen, psikoloji,örgütsel davranış vb. alanında çok fazla incelenen örgütsel bağlılığın evrensel bir tanımının olmadığı ve kavram hakkında farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın kendi çıkarından çok örgütün çıkarını düşünerek örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesidir. Örgütün gerçekleştirilmesi gereken temel hedeflerden biri olan örgütsel bağlılık, çalışanın işine karşı sadık kalmasıdır.<sup>65</sup>

Örgütsel bağlılık, çalışanın kendisini örgütün bir üyesi olarak görmek istemesi ve örgüt değerlerini önemseyerek işiyle bir bütün olmasıdır.<sup>66</sup> Kişinin örgütte çalışmaya devam etme ve iş yerinin başarıya ulaşması için çaba gösterme isteği olarak tanımlanabilir. Kişinin örgüt yararına yönelik çalışması, iş yeri maddi yönden sıkıntıya düşse dahi destek ve yardımını esirgememesi olarak ifade edilebilir.

“Örgütsel bağlılığı Yüksel, sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dahil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir şeklinde tanımlarken, Celep de örgütsel bağlılığı bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır şeklinde tanımlamaktadır.”<sup>67</sup>

Örgütsel bağlılık; kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görebilmesi ve çalıştığı yerde devam etme arzusu duymasısıdır. Kişinin çalıştığı iş yerinin amaç ve hedefleri ile kendi amaç ve hedefleri arasındaki uyumdur. Örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı yerde düşük iş doyumuna sahip olsa dahi psikolojik olarak iş yerinden vazgeçmemesi ve oraya bağlı olmasıdır. İşgörenin iş yerinde kendisinden beklenen çabanın daha üstünde bir çaba sarfetmesi ve iş yerine olan güçlü inancı olarak tanımlanabilir.<sup>68</sup>

<sup>65</sup> Hasan Fikri Bilgiç, “Örgütsel Bağlılık-İş tatmini ilişkisi”, *BEU Akademik İzdüşüm*, Cilt:2, Sayı:3, S.34-49, s.36.

<sup>66</sup> Arzu Çakınberk ve Erkan Turan Demirel, “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24/2010, s.107.

<sup>67</sup> Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59, s. 128.

<sup>68</sup> Tamer Gündoğan, Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009, s.3-4. (Yayımlanmamış Uzman Yeterlilik Tezi)

Örgütsel bağlılık; örgütün başarısını düşünen çalışanın hem işverene hem iş arkadaşlarına karşı sadakat duygusu beslemesidir. Örgütün çıkarlarına göre hareket eden çalışanın, kendisinden beklenen performansın daha fazlasını sergileyerek örgüte karşı ilgi duymasındır. Örgütsel bağlılık, örgütteki varlığını devam ettirmek isteyen çalışanın, örgüt değerlerini içselleştirerek daima örgütün iyiliğini düşünmesidir. Örgütteki varlığını devam ettirmek isteyen çalışanın, örgütü amacına ulaştırabilmek için güçlü bir istek duymasındır.<sup>69</sup>

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt kültürüne sahip olması, örgüt için fedakarlık yapmaktan çekinmemesi ve işletme politikalarını içselleştirebilmesidir. Çalışanın organizasyona karşı olan bağlılık düzeyini ortaya koyan örgütsel bağlılık, çalışanın şuan ve gelecekte şiddetli bir arzu ile örgütte kalmak istemesidir.<sup>70</sup>

Yaş, çalışma süresi, takım çalışması vb. çeşitli değişkenlerden etkilenecek şekilde ortaya çıkan örgütsel bağlılık kavramı, çalışanın örgütün geleceği için endişe duyması ve örgütün başarısı için zorlukları göze alabilmesidir.<sup>71</sup> İşgörenin işletmenin hedeflerine ulaşması için yöneticinin emir ve isteklerini içten bir biçimde yerine getirmesidir. Kısaca bağlılık, işgörenin iş yerine, iş arkadaşlarına ve amirlerine karşı sadık bir tutum sergilemesi olarak ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılık; örgütte çalışmaya devam etme konusunda kararlı olan işgörenlerin, içsel olarak güdülenmesi ve örgüte karşı ilgi göstermesidir. Örgütsel etkililiğin belirtilerinden biri olan örgütsel bağlılık, işgörenin iş yeriyle özdeşleşmesini ifade etmektedir.<sup>72</sup>

“Örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir.”<sup>73</sup>

<sup>69</sup> Güney, a.g.e., s.236-237.

<sup>70</sup> Hasan İbicioğlu, “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1, Yıl:2000, ss:13-22.

<sup>71</sup> Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, ss. 37-61, s.39.

<sup>72</sup> Şermin Şenturan, *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*, Beta Basım Yayın, 1.Baskı, Ağustos 2014, İstanbul, s.172.

<sup>73</sup> Edip Örucü ve Ruşen Sezen Kışlalıoğlu, “Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 22, 2014, ss.45-66, s.46.

## 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Literatür incelemesi yapıldığında 1950 yılından bu yana örgütsel bağlılığın önemini araştıran çalışmaların olduğu görülmektedir. Modern yönetim kavramlarından biri olan örgütsel bağlılık, işgörenlerin işe karşı olan tutumlarını ortaya koyan ve işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamaya yardımcı olan önemli bir kavramdır.

Örgüt içerisindeki çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olmasının örgüt için büyük önemi bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar kendisinden beklenen performansın daha fazlasını sergileyip örgüte karşı sadık kalmayı tercih ettikleri için işten ayrılmayı düşünmemektedir. Dolayısıyla daha çok çaba gösteren ve çalışan kişi işletmeye verimlilik katmaktadır. Örgütün başarısını ve verimliliğini etkileyen örgütsel bağlılık kavramı, çalışanın örgütsel amaçları benimsemesidir. Yapılan araştırmalara göre örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenin, örgütsel bağlılığı düşük olan işgörene göre performans açısından daha başarılı olduğu söylenmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenin, örgüt kimliğine sahip olarak işin niteliğine uygun hareket ettiği görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel bağlılığı yüksek olan işgören, örgüte kolay uyum sağlamakta, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile iyi iletişim kurmaktadır. Bu nedenle işgören mutlu bir çalışma ortamında çalışma fırsatı yakalamaktadır.<sup>74</sup>

Örgütün başarıya ulaşması için çalışanların örgüte olan bağlılığı önemli bir etkidir. Örgüt, çalışan bağlılığının yüksek olmasını istemektedir. Çünkü yüksek bağlılığa sahip olan çalışan, çözüm odaklı olmaya daha yatkındır. Rekabet ortamında bulunan örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi için, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının yüksek olması gerekmektedir. Bu yüksek bağlılık, işletmeyi yüksek verimlilik ve performansa ulaştırmaktadır.<sup>75</sup>

Örgütsel bağlılık, çalışanın işe devam edip etmeme konusundaki kararını etkileyen önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanın örgüte bağlılığı düşükse, işten ayrılma ihtimali yüksektir. Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlardan oluşan bir iş yerinin varlığını devam ettirebilmesi zorlaşmaktadır. Örgütsel bağlılığın

---

<sup>74</sup> Bilgiç, a.g.e., s. 38-40.

<sup>75</sup> Güney Çetin Gürkan, Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya Üniversitesi, Edirne, 2006, s. 10-11. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**



motivasyon, performans, iş doyumu vb. pek çok kavramla da etkileşim halinde olması örgüt açısından önemli bir konu olduğunu göstermektedir.<sup>76</sup>

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların olduğu bir kurumda yaratıcı fikirlere daha sık rastlanmaktadır. Böyle bir kurumda iş gücü devir oranından kaynaklanan maliyet düşmektedir. Örgütsel bağlılığın önemini fark eden kurumlar, huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması için gerekli olan tedbirleri almaktan kaçınmamaktadır. Bununla birlikte çalışanın beklentilerinin karşılandığı kurumlarda örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olmaktadır. Bu yüksek bağlılık ise çalışanın örgütsel amaçlara ulaşmak için çaba göstermekten vazgeçmemesini sağlamaktadır.<sup>77</sup>

Kurumlar için örgütsel bağlılık konusunun önemi giderek artmaktadır. Günümüzde verilen emirlere gönüllü uyan, örgüte sadık kalan, yüksek performans sergilemekten kaçmayan, fedakar ve dürüst çalışana sahip olan kurumlar için başarı kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle örgüt ile işgören arasındaki ilişki sonucu ortaya çıkan örgütsel bağlılık kavramı, kurumlar için kaliteli mal üretmek ya da hizmet ortaya koymak kadar önemli hale gelmektedir. Yaptığı işten ve çalışma ortamından memnun olan işgören, işini daha özenli yapmakta ve kuruma prestij kazandırmaktadır. İşine ve kurumuna bağlı olan çalışan, örgüt içinde olumlu davranış ve eylemlere yönelmektedir.

Kısacası örgütsel bağlılık, kişinin yaptığı işe sıkı sarılması, işini severek yapması, iş yerine psikolojik olarak bağlı olması gibi olumlu durumların toplamını ifade etmektedir. Örgüt yöneticileri, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlara sahip olduğunu bilirse, maddi ya da manevi yönden kayba uğrasalar dahi güçlü bir örgüt olduklarının bilincinde hareket edecekleri için kayıplarını azaltmaları daha kolay olmaktadır.

Örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğu işletmelerde, yöneticiler çalışanlarının fikirlerine ve değerlerine önem verdiği için toplumun gelişmesi mümkün olabilmektedir. Örgütsel bağlılık işe geç kalma, devamsızlık yapma, stres vb. olumsuz sonuçları engellemektedir.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> Bora Yenihan, "Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki", *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 2014, Cilt: 4, Sayı:2, 170-178, s.172.

<sup>77</sup> <http://slideplayer.biz.tr/slide/9407703/> (Erişim Tarihi: 07.12.2017)

<sup>78</sup> Güney, a.g.e., s. 234-235.

Örgüt çalışanlarının sahip olduğu yetenekler ile örgütün güçlü bir yapı haline gelmesi arasında bir ilişki bulunsa da yetenek tek başına yeterli olmamaktadır. Yeteneklere ek olarak çalışanların işlerine yönelik duygusal bir bağlılık hissetmesi sonucu olumlu tutumlar sergilemesi, örgütün güçlü bir yapı haline gelmesini ve büyümesini sağlayacağından kurumlar için örgütsel bağlılığın önemi büyüktür.<sup>79</sup>

## 2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

### 2.3.1. Mesleki Bağlılık

Profesyonel bağlılık olarak adlandırılabilen mesleki bağlılık, çalışanın mesleğine karşı sadakat duygusu beslemesi ve mesleğini benimsemiş olmasıdır. Mesleki bağlılık, işgörenin yaşamında mesleğinin onun için ne kadar önem taşıdığı ve ne ifade ettiği ile bağlantılıdır. İşgörenin çalıştığı alandaki bilgi ve yetenekleri sonucunda uzmanlaşmış olması, mesleğinin yaşamının odağında olup olmadığını anlamasını sağlamaktadır. Mesleki bağlılık düzeyi yüksek olan ve mesleğinden memnuniyet duyan çalışanın yaşamdan alacağı tatmin yüksek olmaktadır. İş yerinde uzun zamandır çalışan ve tecrübeli hale gelen kişinin mesleğinde yükselebilmek için göstereceği çaba artacağından örgüt için ortaya koyacağı fikirler de yaratıcı olmaktadır. Dolayısıyla mesleki bağlılık, örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır.<sup>80</sup>

Örgüt için mesleki bağlılığı yüksek, işini severek yapan çalışanların varlığı, büyümek ve gelişmek için şarttır. Örgüte olan bağlılık düzeyi düşük olsa dahi, mesleki bağlılığı yüksek olan çalışanın işten ayrılma niyetinin düşük olduğu söylenebilir. Mesleki bağlılığın öneminin bilincinde olan örgütler çalışanlarının mesleki bağlılığını yükseltmeye yönelik eğitim, seminer vb. yöntemlere başvurabilir.

Mesleki bağlılık, mesleğe ilişkin bir tutumdur. İşgörenin mesleğini icra edebilmek için bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik zaman ayırıp, çaba sarfetmesidir. İşgörenin mesleğini sevmesi ve mesleğine saygı göstermesi mesleki bağlılığa işaret etmektedir. İşgörenin sevdiği bir mesleğinin olması demek, o meslekte kendisini geliştirmek için istekli olması ve mesleki bağlılık duyması demektir.<sup>81</sup>

Mesleki bağlılık, örgüt içi ve dışında mesleki kimliğini ortaya koymaktan çekinmeyen kişinin, mesleğinin gerektirdiği kural ve ilkelere bağlı kalarak, mesleğine

<sup>79</sup> Özücü ve Kışlalıoğlu, a.g.e., s.46.

<sup>80</sup> Mahmut Özdevecioğlu ve Aylin Aktaş, "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 28, Ocak-Haziran 2007, ss.1-20, s.5.

<sup>81</sup> Çakır, a.g.e., s.56.

ait ideolojileri içselleştirebilmesidir. İşletmelerin örgütsel amaçlara erişmek ve mesleğini özveri ile yerine getiren çalışanlara sahip olmak için mesleki bağlılık konusunun üzerinde durmaları gerekmektedir.<sup>82</sup>

### 2.3.2. İşe Bağlılık

İşe bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık kavramıyla benzer özellikler taşımaktadır. İşe bağlılık; çalışanın işine psikolojik olarak bağlanması ve yaptığı işe yönelik inanç duymasıdır. Çalışanın işine ne derece sarıldığını ortaya koyan işe bağlılık, çalışanın işinin değerlerini içselleştirebilmesidir. Kendi hayatı ile işini özdeşleştirebilme anlamına gelen işe bağlılık sayesinde kişinin işine etkin bir şekilde katılım sağladığı görülmektedir. Kişinin işine bağlı olması, onun işteki tutumunu olumlu yönde etkilemektedir. Kişinin işe devamsızlık yapma ve işten ayrılmayı düşünme ihtimali düşmektedir.<sup>83</sup>

İşe bağlılık, kişinin iş yerinde sergilediği performans düzeyi ile algılamış olduğu özsaygı düzeyi olarak tanımlanabilmektedir. Kişinin performans düzeyini algılaması sonucu işine karşı duyduğu saygı düzeyi etkilenmekte ve kişinin işe bağlılık düzeyi ortaya çıkmaktadır. İşine tüm benliği ile bağlanmış olan kişi işini yaşamının merkezine koymakta ve işini önemsemektedir. Kişinin işe olan bağlılığı, kişisel özellikleri ve işin niteliği gibi unsurlardan etkilenmektedir. Kişinin işte kazanmış olduğu tecrübeler sonucu, işteki ihtiyaçlarını giderebilmesi için işe bağlılık kavramı bir fonksiyon işlevi görmektedir.<sup>84</sup>

İşe bağlılığı iş ile bütünleşme olarak tanımlayan Kanungo'ya göre, çalışanın iş hayatındaki beklentilerinin karşılanması sonucu işe bağlılık düzeyi artış göstermektedir. Kanungo, işe bağlılık duyan çalışanın, işini kendi isteği ile icra ettiğinin bilincinde olduğunu söylemektedir.<sup>85</sup>

### 2.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Toplumsal bir varlık olan insanın, çalıştığı ortamdaki insanlarla kuracağı sağlıklı bir iletişim örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma

<sup>82</sup> Necmettin Cihangiroğlu, Abdulkadir Teke vd., "Mesleki Bağlılık ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi", *Gülhane Tıp Derg.*, 2015;57: 367-372, s.367.

<sup>83</sup> Elbirlik Tülek, a.g.e., s. 45-46.

<sup>84</sup> Güler Sağlam Arı, Hasan Bal vd., "İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Y.2010, C.15, S.3, 143-166, s. 147.

<sup>85</sup> Çakır, a.g.e., s.43.

arkadaşlarını seven ve onlarla örgüt içi ya da dışında paylaşım halinde olan insanların iş hayatında daha mutlu olduğu söylenebilir. Çoğu zaman çalışma arkadaşları işgören için motivasyon kaynağı olabilmektedir. Çalışma ortamındaki arkadaşlarıyla anlaşılan, zorluklara karşı birlik olan ve birbirinden desteğini esirgemeyen işgörenlerin örgüte olan güven ve bağlılığı artmaktadır.

Çalışma arkadaşlarına bağlılığı yüksek olan kişi karşısına bir iş fırsatı çıktığında arkadaşlarının ikna edici konuşması ile işten ayrılmaktan vazgeçebilir. Arkadaşlarına alışan ve uyum içinde çalışan kişilerin işinden keyif alma ihtimali yüksek olacağından, bu durumdan performansı olumlu yönde etkilenebilir. Çalışma arkadaşlarına bağlılık sayesinde iş yerinde yardımlaşma ortamı oluşmaktadır. Böyle bir örgütsel ortamda başarı olma ihtimali yüksektir.

İşgörenin, çalışma arkadaşları ile arasındaki ilişki sonucu bir gruba ait olma duygusu taşıması ve örgüte karşı bağlılık göstermesi sonucu, iş performansı artabilir. İş yerinde karşılaştığı sorunları çözmeye çalışan işgörenin, çalışma arkadaşlarından destek görmesi sayesinde güçlü bir örgütsel ortamın alt yapısı oluşturulabilir.<sup>86</sup>

#### **2.3.4. Yönetime Bağlılık**

İşgörenlerin işletme kurucu ya da yöneticileri tarafından koyulan kurallara uyması ve verilen talimatları yerine getirmesi yönetime bağlılığı ifade etmektedir. Yönetim ile ilgili uygulamaların işgören ve işvereni çoğu zaman karşı karşıya getirdiği görülmektedir. İşgören, işverenin yürüttüğü işlemleri dikkate alarak hem kendisine hem de işletmeye karşı sadık kalarak yönetime olan bağlılığını ortaya koymaktadır.<sup>87</sup>

İşletme yönetimi sözünün dinlenmesini ve dikkate alınmasını istemektedir. Bu beklentisinin karşılanması ile çalışanlara olan güveni artabilir. İşletmenin küçülmeye gitme gibi bir strateji izlemesi durumunda yönetime bağlılık duymayan elemanları işten çıkarma ihtimali daha yüksektir.

Yönetim, verdiği emirleri ve kararları sorgulamadan uygulayan işgöreni gözden çıkarmak istememektedir. Bazı işgörenlerin işletme tarafından kendilerine sağlanan ekstra imkanlardan dolayı yönetime karşı minnet duygusu beslediği ve bu nedenle örgüte olan bağlılıklarının da artış gösterdiği söylenebilir. Kendisine yönetim

<sup>86</sup> Mehmet İnce ve Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitapevi Yayınları, Nisan 2005, s.20.

<sup>87</sup> Çukur, a.g.e., s. 31.

tarafından sağlanan avantajların farkında olan kişi, iş değiştirdiğinde bu imkanları bulamayacağını düşündüğü için işine sıkı sarılmayı tercih etmektedir. Özellikle yönetim tarzının sert olmasından ziyade ılımlı ve anlayışlı olması kişilerin kendilerini daha rahat ifade etmelerini kolaylaştıracağından işletmeye olan bağlılıkları da pozitif yönde etkilenmektedir.

### 2.3.5. Örgütsel Sadakat

İşgörenin örgüte karşı içten bir bağlılık duyması ve kendisini örgüte adanması örgütsel sadakat olarak ifade edilebilir. Örgütsel sadakat duygusunu taşıyan kişiler örgüt zor şartlar altında işlemlerini yürütse bile örgütü destekleme isteğinden vazgeçmemektedir. Olumlu durumlar karşısında örgüte karşı övgü yağdıran kişiler, olumsuz durumlarda ise örgütü korumaya ve savunmaya yönelik eğilim göstermektedir.<sup>88</sup>

Örgütsel sadakat işgörenin kendi çıkarlarından ziyade örgütün çıkarlarını arttırmaya yönelik çaba göstermesi ve bunu yaparken de güçlü bir aidiyet duygusu taşımasıdır. Bir gruba ya da örgüte karşı sadakat duygusu besleyen kişinin kendi ihtiyaçları ile örgütün ihtiyaçları arasında bir özdeşleşme görülmektedir. Örgütün yararına çalışma konusunda güçlü bir istek duyan kişiler her ne koşulda olursa olsun çalışmaya devam etmekte ısrarcıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılıktan farklı olarak örgütsel sadakat gösteren kişilerin mantıklı hareket etme ihtimali daha düşüktür.<sup>89</sup>

İşile ilgili yapılan eleştirileri ve kötü yorumları kabullenmek istemeyen bu kişiler, örgüte karşı yöneltilen olumsuzlukları yok etmeye odaklanmaktadır. Çevresinden ve ailesinden yaptığı işle ya da çalıştığı iş yeriyle alakalı fikir almaya pek sıcak bakmamaktadır. Aynı şekilde daha iyi ücret ve çalışma koşulları sunan bir kurum karşısına çıktığında, çalıştığı kuruma karşı örgütsel sadakat beslediği için fazla üstünde düşünmeden gelen iş teklifini geri çevirmektedir.

### 2.3.6. Örgütsel İtaat

Örgütsel bağlılık ile itaat birbirini tamamlayan iki farklı kavramdır. Ortada itaat olmadan bir bağlılık gösterilmesi anarşiye neden olabilir. Aynı şekilde bağlılık olmadan itaat de kişinin gerekli çabayı göstermemesinden dolayı örgütü bir adım

---

<sup>88</sup> Zevcan Bağcıoğlu, Çalışanlarda Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, s. 78. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

<sup>89</sup> Akyay Uygur ve Hakan Koç, "Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2/4 (2010), 79-94, s. 80-81.

öteye taşımamaktadır. Bağlılık, içten gelen bir görev duygusu iken, itaat dıştan gelen bir görev duygusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel itaat gösteren kişi iş yerinin kendisine dayattığı kurallara sorgulamaksızın uymayı tercih etmektedir. Yöneticilerin kendisine vermiş olduğu görevin ya da cezanın gerekliliği konusunda şüphe duymamaktadır.<sup>90</sup>

Yönetim, koymuş olduğu kurallara uyulup uyulmadığını kontrol etmese de örgütsel itaat gösteren kişiler koyulan kurallara kendi istekleri doğrultusunda uymaya özen göstermektedir. Örgütün hedeflerine ulaşması için belirlenen talimatlara uyulması gerektiğine inanan bu kişiler, işletme prosedürlerini içselleştirmeyi tercih etmektedir. İçten bir şekilde verilen emirleri yerine getirmeyi bir görev ve borç olarak gören işgören, işletme tarafından iyi vatandaş olarak nitelendirilmektedir.<sup>91</sup> Yöneticiler, verdiği işi kendi menfaatini düşünmeden sorgusuz bir şekilde yerine getiren ve örgütü hedefine ulaştırmak için elinden gelen gayreti gösteren itaatkar çalışanları her daim bünyesinde bulundurmak istemektedir.

### 2.3.7. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel bağlılık sonucunda ortaya çıktığı tespit edilen örgütsel vatandaşlık kavramı, işgörenin işinin gerektirdiği sorumluluğu almaktan kaçmayıp, örgütün devamlılığını sağlamak için fedakarlık yapabilmesidir. İş yerinde sorumlu davranışlar sergileyen bu kişiler, yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile yardımlaşma içinde çalışmaktan keyif almaktadır. Bununla birlikte örgütü daha iyi yere taşımak için işe yeni başlayan kişilere karşı destek olmaktan çekinmemektedir. Kısa ya da uzun süredir aynı iş yerinde görev alan kişilere yardım ederken bunu gönüllü olarak yapmaları olumlu bir tutum olarak görülmektedir.<sup>92</sup>

Örgütsel vatandaşlık kavramı, gönüllülük esasına dayanmaktadır. Kişinin örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için kendisi için tanımlanmış olan görev tanımından daha fazlasını ortaya koyma noktasında istekli olmasıdır. Fakat bu isteklilik kişisel tercihe kalmış bir durumdur. Örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya koyan işgörenin ödüllendirilmesine gerek duyulmazken yönetim tarafından herhangi bir ceza da verilmemektedir.<sup>93</sup>

<sup>90</sup> İnce ve Gül, a.g.e., s. 23-24.

<sup>91</sup> Mehmet İpek, Örgütsel Vatandaşlık Algısı: Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ocak, 2016, s. 41-42. (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>92</sup> Bağcıoğlu, a.g.e., s.76.

<sup>93</sup> Abdullah Karaman ve Serkan Aylan, "Örgütsel Vatandaşlık", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yıl:2012, Cilt:2, Sayı:1, s. 35-48.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileyen işgören, bulunduğu organizasyona zarar verebilecek olan durumları engellemek için ekstra çaba göstermektedir. Örgütte etkin bir role sahip olan bu kişiler, işletmenin başarısına katkı sağlamaktadır. İş yerinin beklentilerine fazlasıyla cevap vererek örgütün var olan rakiplerini geçebilmesi için özveri ile çalışmaya isteklidir. Bu nedenle kendilerinden beklenen performansın üstünde bir performans sergiledikleri görülmektedir.<sup>94</sup>

### 2.3.8. Örgütsel Güven

Örgütsel güven, çok boyutlu olan bir kavramdır. İşgörenin iş yerindeki çalışma arkadaşlarına, üst yönetime ve amirlerine olan güvenini ortayakoyan bu kavram, örgüt içerisindeki refah düzeyini etkilemektedir. Örgütsel güven yaratan örgütlerde işgörenlerin birbiriyle daha uyumlu çalıştığı ve ortaya çıkan problemlere yönelik daha etkin çözüm ürettiği görülmektedir. Örgüt içerisindeki yüksek güven, örgütün daha verimli ve başarılı olmasını sağlamaktadır. Yüksek güvene sahip olan işgörenlerin olduğu bir iş yerinde takım ruhu oluşturmak daha kolaydır. Örgüt sürdürülebilirliği yönünden önem arz eden örgütsel güven, işgörenlerin örgüte olan bağlılığını doğrudan etkilemektedir. Yapılan araştırmalara göre yüksek düzeylerde güvenin olması örgütteki iletişimin sağlıklı olmasını ve işbirliğinin gelişmesini sağlamaktadır. Özellikle yöneticiye duyulan güven, örgüte duyulacak olan güveni belirleyeceğinden yöneticinin örgüt içerisindeki davranışları önemli bir rol oynamaktadır. Yönetici, güven ortamı yaratmada etkili olduğu kadar yok etme konusunda da etkilidir.<sup>95</sup>

Güvenin yer almadığı bir örgütte, verimliliğin ve performansın artış gösterme ihtimali yok denecek kadar azdır. Güven ortamını yaratmak ise emek ve çaba istemektedir. Örgüt yöneticileri ve işgörenlerin birbirlerine karşı dürüst olması, bu ortamın yaratılmasında kilit rol oynamaktadır.

Bireyin örgüte karşı güven duyması önemli bir konudur. Eğer örgüte güvenmiyorsa örgütsel sadakati ve bağlılığının yüksek olması pek mümkün değildir. Örgütsel rol ve ilişkilere dayanan örgütsel güvenin düşük olması durumunda kişinin örgüte şüpheyle baktığı görülmektedir. İşletmesine ve yöneticilerine kuşkuyla yaklaşan kişinin kendisini örgütten soyutlama ihtimali oldukça yüksektir.<sup>96</sup>

<sup>94</sup> Ahmet Avcı, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri", *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 12-2, Sayı:24, 2015-2, s.11-26.

<sup>95</sup> Şenturan, a.g.e., s. 180-181.

<sup>96</sup> Keser, a.g.e., s.49.

## 2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI

### 2.4.1. Meyer ve Allen'in Modeli

Meyer ve Allen'in 90lı yıllarda ortaya koyduğu modele göre örgütsel bağlılık üç kategoriden oluşmaktadır. Bu kategoriler duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatür taraması yapıldığında bu model en fazla karşımıza çıkan model olma özelliği taşımaktadır.

Duygusal bağlılık; tutumsal bağlılık olarakta bilinmekte ve işgörenin işine kaşı olan duygusal bağlılığını ifade etmektedir. İşgörenin kendi değerleri ile örgüt değerlerinin özdeşleşmesi, örgüte karşı duygusal bağlılık duymasını sağlamaktadır. Bu bağlığa ulaşan işgören, zorlama ile değil kendi isteği ile işletme için çaba göstermektedir. Güçlü bir duygusal bağlılık, işgörenin işletmedeki tutumlarını olumlu etkileyeceğinden işletme yöneticileri işgörene bu bağlılığı benimsetmeye çalışmaktadır. Çalışma ortamındaki iş arkadaşlarıyla uyum, örgütsel güven ve hedefler ile işgörenin örgüte yaptığı yatırım duygusal bağlılığın düzeyini etkilemektedir.<sup>97</sup>

Devam bağlılığı; işgörenin işten ayrıldığı zaman maddi ya da manevi uğrayacağı kaybı göz önünde bulundurarak örgüte bağlı kalmaya yönelmesini ifade etmektedir. Devam bağlılığı işten ayrılmayı düşünen işgörenin işten ayrılma sonucunun yüksek maliyete neden olacağını bilerek örgüt üyeliğini devam ettirmesidir. İşgörenin çalıştığı iş yerindeki kıdem, sigorta, ücret, prim vb. şartlar devam bağlılığını etkilemektedir. Devam bağlılığına göre işgörenin duygularının örgüt bağlılığında fazla bir etkisi olmamaktadır.<sup>98</sup>

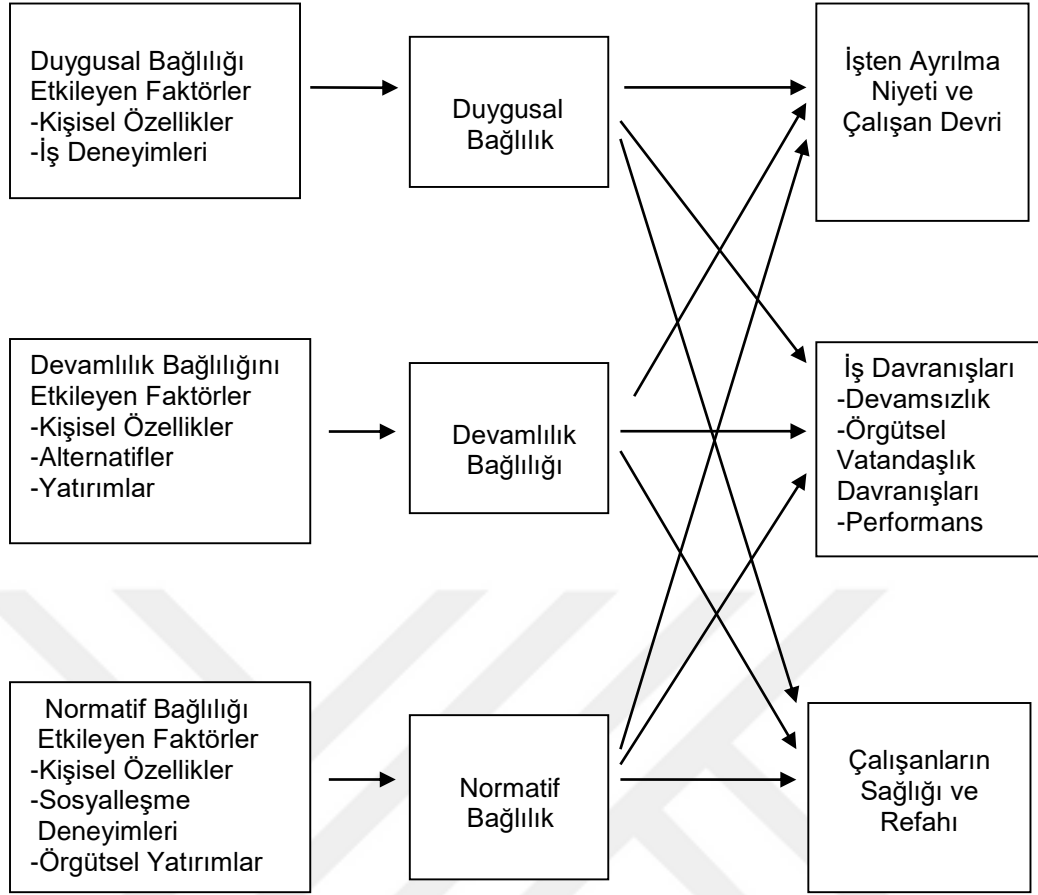
Normatif bağlılık; işgörenin iş yerinde çalışmayı bir yükümlülük olarak görmesi ve işe karşı zorunluluk hissetmesi sonucunda açığa çıkan bağlılık türüdür. İşgörenin örgüte karşı kendini borçlu hissetme durumu normatif bağlılıktır. İşgören ahlaki yönden o iş yerinde çalışması gerektiğine inanmaktadır. İş yerine karşı bir nevi minnet duyan işgörenin minnet durumu sona erdiğinde normatif bağlılığı da sona ermektedir. Dolayısıyla duygusal bağlılık ile karşılaştırıldığında normatif bağlılığın sonuçları daha kısa vadede ortaya çıkmaktadır.<sup>99</sup>

<sup>97</sup> Canan Hoş ve Aygen Oksay, "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Y.2015, C.20, S.4, 1-24, s. 3-4.

<sup>98</sup> Öznur Bozkurt ve İrfan Yurt, "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 22, ss.121-139, 2013, s.125.

<sup>99</sup> Güney, a.g.e., s.254.





**Şekil-4** Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması<sup>100</sup>

#### 2.4.2. Kanter'in Modeli

Kanter'in modeline göre örgütsel bağlılık devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç gruptan oluşmaktadır.

Devama yönelik bağlılık; işgörenin örgüt için fedakarlık yapmaktan kaçınmaması ve bunu göz önünde bulundurarak örgüt üyeliğini devam ettirebilmesidir. İşgörenin kendisini örgüte adanmış olması örgüte devam etmesini sağlayacağından, devam bağlılığı ortaya çıkmaktadır.<sup>101</sup> İşgören işten ayrılmanın kendisini zarara sokacağını düşündüğünde ayrılmaktan vazgeçmekte ve örgüte yapmış olduğu yatırımları dikkate alarak örgütte çalışmaya devam etmektedir.

Kenetlenme bağlılığı; birleşme olarak bilinen bu bağlılık türü, işgörenin örgüt içerisinde bir gruba dahil olma sonucu kendisini o gruba ait hissetmesi ve bağlılık

<sup>100</sup> Çukur, a.g.e., s.20.

<sup>101</sup> Emre, a.g.e., s.43.

duymasıdır. Kendisini bir gruba ait hisseden, duygusal yönden grup üyeleriyle kenetlenen ve iyi ilişkiler kurabilen işgörenin, örgütüne olan bağlılığı artmaktadır.<sup>102</sup>

Kontrol bağlılığı; işgörenin örgütün kurallarına göre hareket ettiği ve davranışlarını sergilediği bağlılık türüdür. Kontrol bağlılığı, işgörenin yöneticinin koymuş olduğu normlara uygun çalışmasıdır. İşgörenin kendi değerleri ile örgütün değerleri arasında bir uyum yakalanması sonucu kontrol bağlılığı oluşmaktadır.<sup>103</sup> İşgörenin kişisel özellikleri ile örgütün ilkeleri arasında uyumsuzluk olması durumunda işgören çalışmaktan keyif almamaya başlamakta ve kontrol bağlılığı azalmaktadır.

#### **2.4.3. O'Reilly ve Chatman'ın Modeli**

Bu modele göre işgörenin örgütsel bağlılığı, örgütüne karşı olan psikolojik bağlılığı ifade etmektedir. O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç boyuttan oluştuğunu öne sürmektedir.

Uyum; işgörenin iş yerindeki temel hedefi işletme tarafından ödüllendirilme. İşgören davranışlarını bu hedefe göre yönlendirmektedir. Sadece ödülü kazanmak için değil iş yerindeki cezalardan kaçmak için de işgörenin farklı tavırlar sergilediği söylenebilir. İşgöreni algısal araçlara yönelten, uyumdur. Özdeşleşme; işgörenin iş yerindeki kişilerle sosyal ilişkiler içerisine girmesi ve hareketlerini buna göre yönlendirmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kişi ya da grupla yakınlık kuran işgören, doyuma ulaştığında özdeşleşme gerçekleşmektedir. İçselleştirme ise bireysel ve örgütsel değerler arasında oluşan uyumdur. İşgören, kişisel yaşamındaki değerler ile iş yerinin değerleri arasında bir uyum yakalarsa, içselleştirme boyutuna ulaşabilmiş demektir.<sup>104</sup>

#### **2.4.4. Etzioni'nin Modeli**

Örgütsel bağlılık modeliyle ilgili çalışma yapan kişilerden biri olan Etzioni, bağlılığın ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç gruptan oluştuğunu söylemektedir.

Ahlaki bağlılık; işgörenin çalıştığı yerin normlarını benimsemesi ve içselleştirebilmesidir. İş yerinde ahlaki yönden toplum yararına çalışmalar yapan

<sup>102</sup> Taş, a.g.e., s.13.

<sup>103</sup> Hasan Gül, Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, [www.onlinedergi.com/makaledosyaları/51/pdf2002\\_1\\_4.pdf](http://www.onlinedergi.com/makaledosyaları/51/pdf2002_1_4.pdf) (Erişim Tarihi: 09.03.2018)

<sup>104</sup> Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Kasım 2010, s.25.

işgören, iş yerine daha çok bağlanmaktadır.<sup>105</sup> Toplum için faydalı bir iş yaptığını bilmek çalışanı mutlu etmektedir.

Hesapçı bağıllık; işgörenin iş yerine kattıklarından dolayı ödüllendirilmesi sonucu ortaya çıkan bağıllık türüdür. Hesapçı bağıllığa göre işgören ile işletme arasında bir alışveriş durumu söz konusudur ve işgören verdiklerinin karşılığını almak istemektedir. Karşılığını alan işgören, iş yerine karşı bağıllık duymaktadır.<sup>106</sup>

Yabancılaştırıcı bağıllık; işgörenin iş yerine karşı olan negatif bağıllığı olarak bilinmektedir. İşgören, psikolojik açıdan iş yerine bağlı olmasa bile bazı faktörlerin etkisiyle örgüt üyeliğini devam ettirmek zorunda kalmaktadır. İş yerinde davranışlarının sınırlandırıldığını düşünen işgören, yabancılaştırıcı bağıllığa yönelmektedir.<sup>107</sup>

#### **2.4.5. Wiener'in Modeli**

Bu modele göre örgütsel bağıllık, araçsal bağıllık ile normatif bağıllık arasındaki ayrıma dayanmaktadır. Araçsal bağıllıkta işgören kendi çıkarına yönelik hareket ederken, normatif bağıllıkta örgütün çıkarına göre hareket etmektedir. Değişimsel bağıllık olarak bilinen bu modele göre işgörenin doyuma ulaşmasını sağlayan örgüt, işgörenden örgüte yönelik maddi ya da manevi katkı sağlamasını beklemektedir. Bu karşılıklı katkı ilişkisi denge halinde oldukça, işgören iş yerinden ayrılma düşüncesine kapılmayıp örgüte karşı bağıllık duyacaktır.<sup>108</sup>

Öte yandan araçsal bağıllığın çıkarıcı bir bağıllık türü iken, normatif yani örgütsel bağıllığın, ahlaki değerlere dayanan bir bağıllık türü olduğu söylenebilir.<sup>109</sup>

#### **2.4.6. Katz ve Kahn'ın Modeli**

Katz ve Kahn'ın ortaya koyduğu bu modele göre, örgütsel bağıllığın ortaya çıkmasında anlatımsal (iç ödüller) ve araçsal (dış ödüller) devreler etkilidir. İşgören çalıştığı iş yerinde kendini değerli hissetmek isteyeceği için burada devreye iç ödüller girmektedir. İşgörenin para karşılığında çalışması ve iş yerinden sigorta, prim vb. beklentilerinin olması ise dış ödüller ile ilgilidir. Bir işletmede dış ödüllere önem veren işgörenlerin sayısının iç ödüllere önem veren işgörenlerin sayısından fazla olması

<sup>105</sup> Kaya, a.g.e., s.39.

<sup>106</sup> Tekbalkan, a.g.e., s.21.

<sup>107</sup> Taş, a.g.e., s.11.

<sup>108</sup> Balay, a.g.e., s.20.

<sup>109</sup> Bölükbaşı, a.g.e., s.29

kurum açısından kayıba neden olabilecek bir durumdur. İşgören içsel ve dışsal ödüllere göre eylemlerini gerçekleştirmektedir. Hem içsel hem dışsal ödüllerin istikrarlı bir şekilde yürütüldüğü kurumlarda, örgütsel bağlılığın yüksek olabileceği söylenebilir.<sup>110</sup> Bu ödüller arasında istikrarı sağlayamayan kurumlarda güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak zorlaşmaktadır. Yapacağı iş karşılığında ödüllendirileceğini bilmek ise kişiyi motive edebilen bir durumdur.

#### **2.4.7. Mowday'ın Modeli**

Bu modele göre işgörenin kendisinin örgüt ile özdeşleşmesi sonucunda örgüte karşı duyduğu bağlılığın derecesi ortaya çıkmaktadır. İşgörenin bağlılık derecesini tespit edebilmek için en az üç eylemin varlığı şarttır. Bu eylemler; örgütün değerlerini işgörenin benimsemesi, örgütün iyiliği için çaba harcamaktan çekinmemesi ve örgüt içerisinde çalışmaya devam edebilmek için içten bir isteklilik duymasındır. Mowday'ın ele aldığı bu modelde işgörenin örgüte bağlı olması ailesine, arkadaşlarına ya da herhangi bir gruba bağlı olmasına engel teşkil etmemektedir. Mowday, örgüt ile işgören arasındaki ilişkinin 2 tür ilişkiden oluştuğunu söylemektedir. İşgörenin örgüt üyeliği statüsü yönünden örgütsel bağlılık duyması birinci tür ilişkidir. Bu ilişkiye göre işgörenin işe devamsızlık yapmaması ve işten ayrılma niyeti taşımaması örgüte olan bağlılığını göstermektedir. İşgörenin örgütsel üyeliğinin niteliği gereği örgüte güven duyması ise ikinci tür ilişkidir. Bu iki ilişki türü de örgütsel bağlılığın düzeyini etkilemektedir.<sup>111</sup>

#### **2.4.8. Becker'in Yan Bahis Modeli**

Becker'in bu modeline göre işten ayrılmanın kendisine maliyetli olacağını bilincinde olan işgörenin örgüte olan bağlılığı zorunluluktan kaynaklanan bir bağlılıktır. İşgören iş yerinde çalıştığı süre zarfında örgüte olan katkılarını ve yatırımlarını düşününce örgüte karşı hesapçı bir bağlılık duymaya başlamaktadır. Becker'e göre örgüte yapılan katkı ve yatırımlar işgören için bir nevi bahis oynamak gibidir. Bu bahislere işgören değer verir ve değer verdiği derece örgütsel bağlılığı şekillenmektedir. İşten ayrılma durumunda değer verdiği bahisleri kaybedeceğini bilen işgörenin duygusal bir bağlılık hissetmese dahi örgüte karşı bağlılık duyduğu ve işe devam ettiği görülmektedir. Becker, örgütsel bağlılık gösteren işgören için toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olmak üzere

---

<sup>110</sup> Balay, a.g.e., s.22.

<sup>111</sup> Çakır, a.g.e., s. 50-53.

dört adet yan bahis kaynağının varlığından söz etmektedir.<sup>112</sup> İşgörenin işten ayrılma sonucu karşılaşacağı maddi ve manevi kayıpları gözden geçirerek kendisini işe devam etmeye mecbur hissetmesi örgüte karşı olan bağlılığını arttırabilir.

#### 2.4.9. Salancik'in Modeli

Salancik'in modeli işgörenin tutumu ve davranışları arasındaki uyumu ele almaktadır. İşgörenin bu uyum sonucu örgüte karşı bağlılık duyabileceğini söylemektedir. İş yerinde bu uyumu yakalayamayan işgörenin tutarsız hareket etmesi sonucu örgütsel bağlılığı azalmaktadır. İş yerinde daha önce nasıl davranıyorsa şimdi de o şekilde davranmaya devam eden işgörenin bu durumu devam ettirme yönündeki isteği bağlılık açısından önem taşımaktadır.<sup>113</sup>

Salancik'e göre işgörenin örgüte karşı bağlılık duyabilmesi için sergilenen davranışların bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Davranışların kişinin kendi iradesine dayanması ve görülebilmesine rağmen değiştirilememesi gerektiğini söyleyen Salancik, örgütsel bağlılığın bu özelliğe sahip olan davranışlar aracılığıyla sağlandığına inanmaktadır.<sup>114</sup> İş yerinde sergilediği davranışları kendi isteği ile yapan işgören, bu isteği devam ettirdiği sürece örgüte karşı bağlılığı sürüyor demektir.

## 2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER

### 2.5.1. Kişisel Faktörler

#### 2.5.1.1. Yaş

Yaş, örgütsel bağlılığa etki eden demografik bir faktördür. Yaşın ilerlemesi ile kendini iş yerine ait hisseden ve iş yerinde çalışmayı alışkanlık edinmiş olan işgörenlerin örgütsel bağlılığın yüksek olduğu söylenebilir. Yaşı ilerlemiş olan işgören, iş değişikliği yapmak istediğinde bunun kendisine maliyetli olacağını düşünerek zorunlu olarak örgüte karşı bağlılık duyabilir.<sup>115</sup> Çalıştığı süre zarfında yatırım yapmayı başaran yaşlı işgören, bu yatırımların da etkisiyle diğer iş alternatiflerini değerlendirmekten kaçınmakta ve örgüte bağlı kalmaktadır.

<sup>112</sup> Asım Saldamlı, *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Detay Yayıncılık, Ankara 2009, s. 22-23.

<sup>113</sup> Hasan Gül, Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, [www.onlinedergi.com/makaledosyaları/51/pdf2002\\_1\\_4.pdf](http://www.onlinedergi.com/makaledosyaları/51/pdf2002_1_4.pdf) (Erişim Tarihi: 09.03.2018)

<sup>114</sup> Fatih Çetin, H. Nejat Basım vd., "Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25/2011, s. 63-64.

<sup>115</sup> Saldamlı, a.g.e., s.33-34

Yaşı genç olan işgörenler ise yatırım ve hayat konusunda daha tecrübesiz oldukları için kendilerine cazip gelen başka bir işle karşılaştıklarında işten ayrılma eğilimleri daha yüksektir. Dolayısıyla genç işgörenlerin örgütsel bağlılığının yaşlı işgörelere göre daha düşük olduğu söylenebilir. Fakat Kirel'in araştırmasına göre, genç çalışanlar yaşlı çalışanlara göre işlerini daha eğlenceli buldukları için daha istekli çalışmakta ve örgütsel bağlılıkları da yüksek olmaktadır.<sup>116</sup>

### **2.5.1.2. Cinsiyet**

Örgütsel bağlılığa etki eden cinsiyet kavramıyla ilgili farklı görüşler bulunmaktadır. Mowday, Porter ve Steers'e göre, kadınların buldukları mevkiye gelme sürecinde yaşamış olduğu zorluklar örgüt üyeliğinin önemini arttırmaktadır. Bundan dolayı örgütsel bağlılıkları erkeklere göre daha yüksek olmaktadır.<sup>117</sup> Kadın işgörenlerin iş hayatında karşılaştığı engeller sonucu daha istikrarlı ve motivasyonu yüksek bir şekilde çalışması örgüte olan bağlılığı arttırmaktadır.<sup>118</sup> Kadınların aile ve ev yaşantısında sosyal rollerinin fazla olması nedeniyle işten ayrılma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu söyleyen araştırmacılar ise erkeklere göre işlerini ikinci planda tutmaya daha meyilli olan kadınların örgüte olan bağlılıklarının daha düşük olduğunu belirtmektedir.

### **2.5.1.3. Medeni Durum**

İşgörenin evli ya da bekar olması örgüte karşı bağlılığı etkileyebilen bir faktördür. Bekar işgörenin evdeki ve özel hayatındaki sorumluluğunun daha az olması nedeniyle işinde daha çok çaba gösterdiği ve işine daha bağlı olduğu düşünülmektedir. İşine ve örgütüne karşı bağlılık duyan bekar işgörenin, evde bakmakla yükümlü olduğu eşi ya da çocuklarının olmaması nedeniyle daha cazip bir iş teklifi aldığı zaman bunun maliyetini fazla düşünmeden işten ayrılacağı söylenebilir. Bu nedenle evli işgörenin bekar işgörelere göre örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu söylenebilir. Evli işgörenin daha fazla sorumluluğu olduğu için maddi ya da manevi kayıplarını değerlendirip hareket etme ihtimali daha yüksektir.

### **2.5.1.4. Eğitim**

İşgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe örgüte olan bağlılığı azalmaktadır. Bunun nedeni, eğitim düzeyi yüksek olan işgörenin beklentilerinin de yüksek olması sonucu iş yerinin bu beklentileri karşılayamamasıdır. Eğitim düzeyi yüksek olan işgören farklı

---

<sup>116</sup> İnce ve Gül, a.g.e., s. 65-66.

<sup>117</sup> Saldamlı, a.g.e., s.34.

<sup>118</sup> İnce ve Gül, a.g.e., s.63.

iş arayışlarına gireceği için işten ayrılma niyeti yüksek olmaktadır. Çalıştığı iş yerindeki çalışma arkadaşlarının eğitim düzeyinin kendisinininkine göre düşük olduğunu düşünen işgörenin, ortama uyum sağlayamamasından ve kendisini o iş yerine layık görmemesinden dolayı örgüte olan bağlılığı düşmektedir.

Önceden almış olduğu eğitimi yeterli bulan ve daha ileri düzeyde bir eğitim almayı düşünmeyen işgörenin, daha ileri düzeyde bir eğitim alma konusunda kararsız olan, planlayan ya da gerçekleştiren işgörene göre örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu söylenmektedir.<sup>119</sup>

### **2.5.1.5. Kıdem**

İşgörenin iş yerinde kısa ya da uzun süredir çalışıyor olması örgütsel bağlılığı etkileyen bir durumdur. Özellikle aynı iş yerinde uzun vadeli çalışan işgörenin iş yerinin ona kazandıracığı emeklilik, yıllık izin, sigorta vb. imkanlar ile örgütte kalmaya daha istekli olduğu düşünülmektedir.<sup>120</sup>

İş yerinde görevini yerine getirme süresi uzun olan işgörenlerin işine ve iş yerine karşı alışkanlık edindiği söylenebilir. Bu alışkanlığından vazgeçmek istemeyen işgörenin kendisini iş yerine ait hissetmesinin de etkisiyle örgüte olan bağlılığı kısa süreli çalışan işgörene göre daha yüksektir. Kıdem süresi fazla olan çalışanın iş yerinde daha tecrübeli olduğu göz önünde bulundurulursa terfi imkanının da daha yüksek olacağı söylenebilir. İşinde yükselme olanağının olduğunu bilen işgören, işini daha istekli ve özverili yapacağından işten ayrılma niyeti düşük olmaktadır. Dolayısıyla kıdem faktörü örgütsel bağlılığın düzeyini doğrudan etkileyebilmektedir.

## **2.5.2. Örgütsel Faktörler**

### **2.5.2.1. İşin Niteliği ve Önemi**

İşgörenin icra ettiği iş, iş yerinde, iş dışındaki çevresinde ve insanların sosyal yaşamında farkı etkilere sahiptir. Bu farklı etkiler de işin önemini ve niteliğini ortaya koymaktadır. İşin niteliği ve önemi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara göre bu konular arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. İşin niteliği ve önemi özellikle üst düzeyde yer alan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemektedir. İşgörenlerin iş yerindeki kararlara katılması ve görev alanının

<sup>119</sup> Balay, a.g.e., s.56.

<sup>120</sup> Meltem Onay Özkaya, İpek Devenci Kocakoç vd., "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi*, Yıl:2006, Cilt:13, Sayı:2, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Manisa, s.80.

genişlemesiyle işe dair tecrübeleri artış göstereceği için örgüte olan bağlılık düzeyinin de artacağı düşünülmektedir.<sup>121</sup>

İşgörenlerin yaptıkları iş ile kendi değerleri arasında bir uyum yakalayıp işle özdeşleşmesi ve iş zenginleştirme yoluyla görev, yetki ve sorumluluklarının artırılması örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir.<sup>122</sup>

### 2.5.2.2. Ücret ve Ödüllendirme

İşgörenlerin ortaya koydukları hizmet, mal ya da emek karşılığında almış oldukları ücret, örgüte olan bağlılık düzeyini doğrudan etkilemektedir. İşgörenin hayat standartlarını karşılayabilecek düzeyde bir ücret alması önemli bir noktadır. Hakettiği ücreti alan ya da aldığını düşünen işgörenin iş yerine ve yöneticilerine karşı güven duygusu oluşacağından işe bağlılığı artmaktadır. İş yerlerinde genel olarak işgörenlerin aldıkları ücretleri birbirleriyle karşılaştırdıkları görülmektedir. Bu karşılaştırma sonucu haksızlığa uğradığını düşünen işgören, olumsuz davranışlar sergilemeye başlamakta ve işten ayrılma düşüncesine kapılmaktadır. Örgütte bağlılık düzeyi ve motivasyonu düşen işgöreni iş yerinde tutabilmek için yönetim tarafından ücretinde düzenleme ya da iyileştirme yoluna gidilmesi gerekmektedir.

Ücretle bağlantılı olarak karşımıza çıkan ödüllendirme sistemi de örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen bir konudur. İş yerinde gerçekleştirdiği eylem sonucu ödüllendirileceğini bilen işgörenin daha özverili çalışacağı düşünülmektedir. Ödül ile kendini daha iyi hisseden işgörenin performansı da olumlu yönde etkilenmektedir. Bu etki ile birlikte örgüte olan bağlılığı artan işgören, adaletsiz bir ödüllendirme sistemi olduğunu fark ederse, işe olan bağlılığında sarsılma yaşanabilir.

### 2.5.2.3. Terfi Olanakları

Terfi; kamu kuruluşu ya da özel sektörde çalışan işgörenlerin iş yerinde almış oldukları ücretin ya da mevkinin yükseltilmesi anlamına gelmektedir<sup>123</sup>. Terfi beklentisi içinde olan işgörenler bunu çalışmasının bir karşılığı veya ödülü olarak düşünmektedir. Beklentisi karşılanmayan ve iş yerinde terfi alamayan işgörenlerin motivasyon ve performansında düşüş yaşanmaktadır. Bu sebeple örgüt içerisinde yükselme imkanını yakalayamayan işgörenler, hayal kırıklığına uğrayarak

<sup>121</sup> Hakan Kartal, Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etmenler ve Örgütsel Bağlılığın, İşe Bağlılık ve Ayrılma İsteği Gibi Kavramlarla Olan İlişkilerinin Uygulamalı Analizi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ocak 2015, İstanbul, s.12. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

<sup>122</sup> Emre, a.g.e., s.35.

<sup>123</sup> <https://www.nedir.com/terfi> (Erişim Tarihi: 20.01.2018)



mutsuzluğa kapılmaktadır. Bunun sonucunda ise işi ağırdan alma ya da işi bırakma gibi eylemlere yönelmektedir.<sup>124</sup>

Terfi beklentisi karşılanan ve istediği kariyer hedefine ulaşan işgörenin yükseldiği konumu korumak için daha çok çaba sarfetmesi ve çalışması sonucu performansı artış göstereceği için kendini daha iyi hissedebilir. Bu hisler, işgörenin örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Terfi olanağı sağlama konusunda önemli bir konuma sahip olan yöneticilerin de işgörenleri her fırsatta desteklemesi ve iş yerinde kayırmacılıktan uzak bir terfi sistemi oluşturması gerekmektedir. Çünkü haketmeyen işgörenlerin iş yerinde mevkisinin yükseltilmesi, diğer işgörenler tarafından hoş karşılanmamakta, yönetime karşı duyulan güven duygusunu yok etmektedir. İşgörenlerin örgütsel bağlılığını doğrudan etkileme özelliğine sahip olan terfi olanakları ile işgörene kariyer ve gelecek planı yapma şansı tanınmaktadır.

#### **2.5.2.4. Ekip Çalışması**

Ekip; farklı beceri ve bilgiye sahip olan işgörenlerin bu güçlerini biraraya getirerek oluşturdukları topluluktur. Ekip çalışması ise işgörenlerin moralini yüksek tutmaya ve kendilerini bir yere ait hissederek özgüvenlerinin gelişmesine yaramaktadır. İş yerinde sağlıklı bir iletişimin oluşmasını sağlayan ekip çalışmasıyla sorunlara çözüm üretilerek kalitenin artırılması hedeflenmektedir.<sup>125</sup>

İş yerinde ekip oluşturmak örgütsel bağlılığı arttıran bir yol olarak görülmektedir. Çünkü ekip çalışması yapmak iş yerinde birlik ve beraberlik düzeyini arttıracığı için örgütsel bağlılık düzeyini de arttırmaktadır. Dayanışma ortamını sağlayacak olan ekip çalışması ile iş yerinde karşılaşılan problemleri çözüme ulaştırmaya yönelik birçok yaratıcı fikir ortaya çıkabilir. Bu fikirler sayesinde ileride ortaya çıkabilecek sorunlar kısa sürede çözülebilir.<sup>126</sup> Ekip çalışmasına ağırlık veren kurumlarda daha samimi ve dostane bir çalışma ortamı yaratılacağından işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları yüksek olmaktadır.

#### **2.5.2.5. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü işletmede çalışmakta olan işgörenlerin birbirleriyle anlaşmalarını kolaylaştıran ve örgüte ait kimlik duygusunun gelişmesine yardımcı olan düşünce, değer ve inanç olarak ifade edilebilir. Örgütsel bağlılığı sağlama yollarından biri olarak

<sup>124</sup> Koçak, a.g.e., s. 54-55.

<sup>125</sup> <http://www.ikdunyasi.com/tr/ekip-calismasi-nedir/> (Erişim Tarihi: 27.02.2018)

<sup>126</sup> Güney, a.g.e., s.243.

kabul edilen örgüt kültürü, işgörenlerin motivasyonunun yüksek olmasını ve işletmeye karşı sadakat duygusunun gelişmesini sağlamaktadır. İşletmelerin çoğunda işe yeni başlayan işgörelere “ailemize hoşgeldiniz” şeklinde söylemler kullanılması samimi bir çalışma ortamı oluşturulmak istenmesindedir. Böyle bir ortamda oluşan örgüt kültürü ile işgörenlerin örgütsel bağlılığının artacağına inanılmaktadır.<sup>127</sup> İşletmenin ortak davranışları, sembolleri ve temel değerleri olarak tanımlanabilen örgüt kültürü sayesinde işgören işiyle ve çalışma arkadaşlarıyla bütünleşmekte ve örgüte karşı bağlılık duygusu artış göstermektedir.<sup>128</sup>

İşletmelerin kendine özgü olan örgüt kültürünün ortaya çıkmasında kurucu ile yöneticilerin işletme stratejileri ve ilkeleri etkilidir. Bu etki sayesinde işletmenin kurumsallaşması yönünde adımlar atılabilir ve işletmede yer alan işgörenlerin örgüt kültürünü pekiştirmesi ile örgüte olan bağlılığı artırılabilir.<sup>129</sup>

Örgüt kültürünü benimsemiş olan işgörenlerin, ortak karar alıp hareket etmesi ve davranış sergilemesi mümkündür. Bu ortaklık dayanışma ortamının sağlanmasını kolaylaştırmaktadır. Kişinin örgüt normlarına saygı duymaması ve bu normları örgüt çalışanları ile paylaşmayı kabul etmemesi kendisinin örgüt kültürünü benimsemediğinin bir kanıtı olarak gösterilebilir.

Güçlü bir örgüt yapısının kalite, vizyon, misyon ve istikrar gibi değerlerden oluştuğu söylenebilir. Güçlü bir örgüt kültürünün varlığı işgörenlerin çalışma ortamında kendini güvende hissetmesini sağlamakta ve işletmeye karşı olan bağlılığını arttırmaktadır.<sup>130</sup> Örgüt kültürünü sadece üst yönetimin ya da belirli bir grubun benimsemesinden ziyade bütün çalışanların benimsemesi ve işbirliği içinde hareket ederek örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelmesi başarıya ulaşmak için gereklidir.

#### **2.5.2.6. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet, işgörenlerin iş yerlerinde var olan adalet ortamına ilişkin algıyı ortaya koymaktadır. İşgören, örgütsel adaletin olduğu bir iş yerinde çalışıyorsa orada yöneticilerin davranışları ahlaki yönden uygun ve adildir. Bu işletmelerde işler eşitlik ilkesine göre yürütülmektedir. İşgörenlerin işletmede örgütsel adaletin olup olmadığını

<sup>127</sup> Çakır, a.g.e., s. 157-158.

<sup>128</sup> Şenturan, a.g.e., s.11.

<sup>129</sup> Şenol Çavuş ve Arzu Gürdoğan, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl:2008, Sayı:1, s.20.

<sup>130</sup> Kuzu, a.g.e, s.47.

tespit edebilmesi için işletmenin uygulamalarını ve vermiş olduğu kararları incelemesi gerekmektedir. Bu inceleme sonucunda örgütsel adaletin olduğunu düşünen işgören, yöneticileriyle daha uyumlu çalışmaktadır. Fakat özellikle ücret ve ödüllendirme sisteminin adil olmadığı bir iş yerinde çalıştığını farkedene işgörenin örgüte olan bağlılığı düşmekte ve örgütten uzaklaşmaktadır.<sup>131</sup>

İşgörenler işletmede geçerli olan kuralların herkese eşit şekilde uygulanıp uygulanmadığını merak ederek kendisini diğer işgörenlerle kıyaslamaya çalışmaktadır. Verilen görev, ödül, ceza ve ücretin adil olup olmadığı konusunda sorgulama yoluna giden işgörenin olumsuz bir sonuca ulaşması durumunda verimliliği düşmekte ve işgören işten ayrılmayı düşünmektedir. Hakkaniyetli bir ortamda çalışmadığını düşünen bazı işgörenler saldırgan davranışlar sergileyebilir. Örgütsel adaletin geçerli olmadığı bir kurumda yer alan işgörenlerin örgütsel bağlılığının zayıf olduğu ve bununla örgüt açısından olumsuz durumlara yol açabileceği söylenebilir.<sup>132</sup>

#### **2.5.2.7. Yönetim ve Liderlik**

İşletmedeki yöneticilerin yönetim ve liderlik tarzlarının işgörenlerin örgüte karşı gösterdiği bağlılık düzeyini etkilediği söylenebilir. Eğer işletmede yer alan alt yönetim, üst yönetimin liderlik tarzından memnun ise örgüte olan bağlılık düzeyi olumlu yönde etkilenmektedir. Esnek, işgörenleri sıkmayan ve katılıma ağırlık veren bir yönetim tarzını benimseyen üst yönetimden işgörenler rahatsızlık duymamaktadır. Fakat otokratik, yeniliğe açık olmayan ve kuralları sert olan bir sıkı yönetim, işgörenler tarafından memnuniyetsizliğe neden olmakta ve örgütsel bağlılık düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir.<sup>133</sup>

İşletmede üst yönetim tarafından alınan kararlar konusunda alt yönetimin fikir ve desteğinin alınması, örgüt içi iletişimin ve performansın yararına bir durumdur. Fikirlerine önem verildiğini düşünen bir işgören, örgüt içinde kendisini değerli hissetmekte ve örgütle özdeşleşme imkanı bulmaktadır. Bu özdeşleşme sayesinde örgüte olan bağlılığında artış görülmektedir.

---

<sup>131</sup> Yılmaz Akgündüz ve Tülay Güzel, "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.:14-Sayı/No:3, (1-18), s.2.

<sup>132</sup> Şenturan, a.g.e., s. 104.

<sup>133</sup> İnce ve Gül, a.g.e., s.72.

### 2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler

#### 2.5.3.1. Profesyonellik

Mesleki bağlılıkla alakalı olarak karşımıza çıkan profesyonellik kavramı, işgörenin mesleği ile bütünleşmesini ifade etmektedir. Mesleki değerleri ile özdeşleşen profesyonellerin en önemli özellikleri kendisinin belirlediği kurallarının olması ve sosyal sorumluluk duygusu taşımasıdır. Seminer, toplantı, eğitim vb. etkinlikler düzenleyen ve özgür hareket etmek isteyen profesyonellerin çelişki içeren bir örgütsel bağlılığa sebebiyet verdiği söylenebilir. Bazı meslek dallarındaki profesyonellik, işgöreni mesleğe ya da örgüte bağlılıktan sadece birine yöneltmektedir. Hem mesleğe hem örgüte bağlı olmaya çalışan işgörenin ise bir ikileme düştüğü görülmektedir. Bu nedenle mesleki ve örgütsel değerlerin arasında bir uyum olması istenmektedir. Ancak bu şekilde işten ayrılma niyeti ve işe devamsızlık yapma gibi olumsuz durumlar engellenebilir ve işgörenin örgüte olan bağlılığı arttırılabilir.<sup>134</sup>

#### 2.5.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Yeni iş bulma olanakları örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen örgüt dışı faktörlerden birisidir. İşgören, çalışma koşullarından memnun değilse ve örgütün hedefleriyle kendi hedefleri arasında bir uyum yakalayamıyorsa örgüte olan bağlılık düzeyi zayıflamakta ve kendisine alternatif iş olanakları aramaya başlamaktadır. İşsizliğin her geçen gün arttığı ülkemizde alternatif iş olanağı bulamayan işgörenler, çalıştıkları iş yerine bağlı olmak durumunda kalmaktadır. Yeni iş bulma olanakları sadece işgörenin yetenekleri ile ilgili değil aynı zamanda toplumun yapısı ile de ilgilidir. Ekonomik yönden gelişmiş olan ülkelerde işgörenin maddi ve manevi açıdan daha rahat edeceği yeni bir iş bulma ihtimali yüksek olacağından, işgörenin işten ayrılma ihtimali yüksek, örgütsel bağlılık düzeyi zayıf olmaktadır. Bu nedenle işgörenlerini kurumda tutmak isteyen yönetici ve amirlerin kurum kültürü konusunu çalışanlarına benimsetmesi bir gerekliliktir.<sup>135</sup> Örgütte uzun süredir çalışan kişinin daha bilgili ve tecrübeli olacağı düşünüldüğünden, yeni bir iş bulma olasılığının kısa vadeli çalışana göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

## 2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

İşletmede yer alan işgörenlerin örgüte olan bağlılık düzeylerinin olumlu ve olumsuz sonuçları olmaktadır. İşgören, işletmenin hedeflerini ve değerlerini

<sup>134</sup> İnce ve Gül, a.g.e., s. 84-85.

<sup>135</sup> Bilgiç, a.g.e., s.43.

benimsemişse yüksek bir örgütsel bağlılık düzeyi ortaya çıkabilir. Fakat işgören işletmenin amaçlarını benimsemekten uzak bir tavır sergiliyorsa örgütsel bağlılığı düşük, işletmenin dağılma ihtimali yüksektir. Örgütsel bağlılığın sonucu olarak işgörenlerin davranışlarında bazı değişiklikler meydana gelmektedir. Örgüte karşı bağlılık duyan işgörenlerin kararlara katılma ve örgütte kalma isteğine yönelik olumlu davranışlar sergilediği görülürken, örgüte karşı bağlılık duymayan işgörenlerin işe devamsızlık yapma ve isteksiz çalışma gibi olumsuz davranışlar sergilediği görülmektedir. Bu davranışlar sonucunda ise örgütsel bağlılığın sonuçları düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık olarak üç farklı şekilde ortaya çıkmaktadır.<sup>136</sup>

### 2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

İşletmede yer alan işgörenlerin örgüte karşı düşük bağlılık göstermesinin olumlu ve olumsuz etkilerinin ortaya çıktığı söylenebilir. Düşük bağlılığa sahip olan işgörenlerin yeni bir iş arayışına girme ihtimali yüksek olacağından işletme kurucu ve yöneticileri insan kaynakları uygulamalarını etkin bir şekilde devreye sokarak sorunu çözmeye çalışabilirler. Ayrıca işgörenlerin bireysel yaratıcılık ve gelişme konularına açık olduğu tespit edilebilir. Bunlar düşük bağlılığın olumlu etkileri olarak görülebilir. Düşük örgütsel bağlılık gösteren işgören, göreviyle ilgili elinden gelen gayreti göstermemektedir. Şikayet ve kötü yorumlara sebebiyet verebilecek olan bu durum, örgütü maddi ve manevi yönden kayıba uğratabilir. Bu ise olumsuz etkileri olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>137</sup>

Düşük bağlılık işe devamsızlık yapma, örgüt kalitesinin ve veriminin düşmesi, örgüte karşı sadık kalmama ve işgören devir hızı artışı gibi olumsuz durumlarla bağlantılıdır.<sup>138</sup>

Zorunlu bağlılık ya da Allen ve Meyer'in sınıflandırmasında yer alan devam bağlılığı olarak adlandırılabilen düşük bağlılıkta, işgörenin çalışmaya devam etmesinin nedeni o işe ve iş yerine ihtiyaç duymasıdır. Örgüt içerisinde duygusuz işgören olarak nitelendirilen ve örgüt tarafından tasvip edilmeyen bu kişiler, karşılıklarına çıkan ilk fırsatta işten ayrılmayı düşünmektedir.<sup>139</sup>

---

<sup>136</sup> Bayram, a.g.e., s.135.

<sup>137</sup> Doğan ve Kılıç, a.g.e., s.54.

<sup>138</sup> Saldamlı, a.g.e., s.40.

<sup>139</sup> content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/68540/43414/örgütsel\_bağlılık\_ödevi.docx (Erişim Tarihi: 13.01.2018)

Devam bağıllığı ya da düşük bağıllık, işgörenin psikolojik olarak kendini örgüte ait hissetmemesinden dolayı işveren tarafından tercih edilmeyen bir durumdur. Düşük bağıllık gösteren işgörenlerin örgütle aralarındaki bağ zayıf olduğu için örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmekten uzak bir tavır ortaya koyarak görevlerini layığıyla yerine getirmedikleri söylenebilir.

İşverenler tarafından arzu edilmeyen düşük bağıllık, işgörenlerin meslek hayatını olumsuz şekilde etkilemektedir. Çünkü kendisini bir nevi gözden çıkaran işveren, örgüt içerisinde bağıllığı yüksek düzeyde olan ve örgüte sadık kalan güvenilir kişileri tercih edeceğinden, düşük bağıllık gösteren kişilere terfi olanağı tanımamaktadır. Yönetim, işgörenin aldığı ücreti düşürerek, yapması gerekenden daha fazla iş vererek ve onu toplantılardan soyutlayarak kişiyi rahatsız edecek tutum sergileme yoluna gidebilir.<sup>140</sup>

### 2.6.2. İlimli Örgütsel Bağıllık

Orta derece bağıllık olarak bilinen ilimli örgütsel bağıllık, tecrübeli olan işgörenin işiyle ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olmasına rağmen örgüte karşı kısmen bağıllık göstermesi olarak ifade edilebilir. Bağıllığın tam olarak gerçekleşmediği ilimli bağıllıkta, işgören örgüt hedef ve amaçlarının bazılarını benimsemeyi tercih etmektedir.<sup>141</sup> İlimli bağıllık gösterenlerin yer aldığı bir iş yerinde güçlü bir örgütsel bağıllığın ve örgüt kültürünün oluşması zorlaşmaktadır.

İlimli bağıllık gösteren işgörenlerin örgüte karşı görevini ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirme konusunda bir ikileme düştüğü ve kendisiyle çatışma yaşadığı söylenebilir. Bu çatışma da iş yerine verimsizlik olarak geri dönmektedir. Bununla birlikte işgören iş yerinin beklentilerinin bütününe cevap vermese de kişisel çıkarlarını gözetmeye devam etmektedir.<sup>142</sup> Kendisini tam olarak örgüte ait hissetmeyen ve iş yerinin çıkarlarını gözetme konusunda kararsızlığa düşen işgörenin, işini yarım yapma ihtimali yüksektir.

İlimli bağıllığa sahip olan işgörenler hem örgütleriyle kısmen özdeşleşmekte hem de kendi değerlerine işletmenin müdahale etmemesi için sınır koymaktadır. Üzerlerinde tam anlamıyla bir hakimiyet kurulmasını istemeyen işgörelere kişisel

<sup>140</sup> Balay, a.g.e., s.86.

<sup>141</sup> Ramazan Arslan ve Kübra Demirci, "Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağıllık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43.Sayı, Ocak 2015, s.30

<sup>142</sup> Akbaş, a.g.e., s.33.

tercihlerini gerçekleştirme firsatı verileceğinden örgütte kalmaya devam edebilir. Bu durum ılımlı bağlılığın pozitif bir etkisi olarak dűřünűlmektedir<sup>143</sup>. Bununla birlikte hem örgütle bűtűnleřmeye çalışan hem de kendi kimliğini korumayı devam ettiren işğören, bireysel yaratıcılığını ortaya çıkarma şansı yakalayabilir ve işten aldığı doyum artış gösterebilir. Bu olumlu durumlar sonucunda örgüt ile işğören arasında dengeli bir bağlılık düzeyi gerçekleşebilir.<sup>144</sup>

### 2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık türűne göre işğören iř yerinde güçlü tutumlar sergilemektedir. İşğörenin bu tutumları yönetim ve diğer çalışanlar tarafından güven kazanılmasını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işğören, örgütün hedef ve amaçlarını gönüllű olarak benimsemekte ve örgütű verimliliğe ulaştırma konusunda kararlılık göstermektedir. Örgüte karşı sadık kalmakta istekli olan işğörene sadakatinin bir karşılığı olarak yöneticiler tarafından terfi imkanının sağlanma ihtimali yüksektir. Güvendiėi işğöreni bir nevi ödüllendirmek isteyen yönetici, kişinin yetkisini arttırarak onu bir üst mevkiye yükseltmeye sıcak bakmaktadır.<sup>145</sup> Yüksek örgütsel bağlılık gösteren işğörenin yaptığı iře de bağlı olmasından dolayı işini gerekli gayreti göstererek daha özverili yapacağı söylenebilir. Görevini kendi rızasıyla yerine getiren bu kişiler, örgütsel devamlılığın sağlanmasında etkili bir role sahiptir. Önemli bir sağlık sorunu ya da yakınının vefat etmesi gibi durumlar dışında keyfi bir şekilde iře devamsızlık yapmaktan kaçınmaktadır.

Örgüte karşı güçlü bir bağlılık gösteren kişiler örgütű dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı korumaya çalışmakta ve dış baskılara karşı direnç göstermektedir. Örgüte karşı tam bağlılığa sahip olan bu kişiler yöneticilerin beklentilerini karşılamak için gerekli olan çabayı göstermekten çekinmemektedir.<sup>146</sup>

Yüksek bağlılığa sahip olan işğörenin yaptığı işten, yöneticilerinden ve çalışma arkadaşlarından memnun olması sebebiyle alacağı tatminin de yüksek olmaktadır. İşten ayrılmayı pek dűřünmeyen işğören ancak örgütün amaç ve hedeflerinde değişikliğe gidilmesi, yeteri kadar ödüllendirilmemiş olması, mutsuzluğa veya hayal kırıklığına kapılması gibi nedenlerle ayrılığı dűřünebilir. Günümüzde her geçen gün

---

<sup>143</sup> Cenk Aksoy ve Fatih Özkan, "alışan-Örgüt Etkileşiminde Oluşan Psikoloik Bağ: Örgütsel Bağlılık", *International Journal of Social Academia*, ISSN: 2459-0096, 2016, Vol.1, Issue.1, pp.37-55, March 2016, s.54.

<sup>144</sup> Balay, a.g.e., s. 88-89.

<sup>145</sup> Saldamlı, a.g.e., s.42.

<sup>146</sup> ukur, a.g.e., s.28.

artan rekabet ile birlikte örgütün misyonunu benimseyen ve örgütle tam olarak bütünleşen işgörene olan ihtiyaç artmaktadır. Elinden gelenin en iyisini yaparak verilen işi gönüllü olarak bitirmeye çalışan kişiler örgütün rakiplerini geçmesini kolaylaştırmaktadır. Bu durumu kalıcı hale getirme noktasında yöneticilere büyük bir görev düşmektedir. Yüksek bağlılığı muhafaza edecek olan yöneticiler, bu kişilere ihtiyacı olduğunu ve onların örgütün değerli birer üyesi olduğunu her fırsatta hatırlatması gerekmektedir.<sup>147</sup>

Bununla birlikte yüksek bağlılığın olumlu sonuçları olduğu kadar olumsuz bazı sonuçları da vardır. Örneğin; kişi örgüte karşı yüksek bağlılık duyması sonucu yaşamının büyük bir kısmını işe ayırdığı için ailesine ve kendisine zaman ayırma konusunda bir denge kuramayabilir. Bu denge sorunu kişinin ailesine, arkadaşlarına ve kendisine yabancılaşmasına sebebiyet vermektedir. Bazen bağlılık düzeyi yüksek olan kişilerin örgüt içerisindeki yaratıcılığı ve gelişiminin engellenmesi ile kişi sosyal yaşamında strese girebilir ve örgüt çıkarını gözetmek için suç işlemeye meyilli olabilir. Eğer kişi içinde bulunduğu gruba karşı aşırıya kaçan bir bütünleşme içine girdiyse kişinin kimliği grup içinde eriyebilir ya da değişikliğe uğrayabilir.<sup>148</sup>

---

<sup>147</sup> Şenturan, a.g.e., s.176.

<sup>148</sup> Balay, a.g.e., s. 91-92.



**Tablo-1** Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları<sup>149</sup>

		<i>Bireysel</i>		<i>Örgütsel</i>	
		<i>Olumlu</i>	<i>Olumsuz</i>	<i>Olumlu</i>	<i>Olumsuz</i>
<i>Düşük</i>	-Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik, özgünlük. -İnsan kaynaklarını daha verimli kullanmak	-Mesleki gelişme ve ilerlemenin yavaşlaması -Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler -Örgütsel hedeflere uymama, örgütten ayrılma ya da kovulma	-Performansı düşük olan kişilerin işten çıkması ile yeni kişilerin işe alınması ve morali yükselmesi ile işgören devir hızının düşmesi	-İşgörenin işe devamsızlık yapması ve gecikmesi, iş kalitesinin düşmesi, örgüte karşı sadık kalamama, yasal olmayan işlemleri yürütme -Dedikodunun örgüte zarar vermesi, işgörenin denetiminin sınırlı olması, sınırlı rol üstü davranış	
<i>Orta</i>	-Güven ve sahiplenme duygusunun ileri seviyede olması -İşgörenlerin yaratıcı olması -Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması	-Mesleki gelişme ve ilerlemenin sınırlı olması -Bağlılık düzeyinin seviyesinin kolay bir şekilde anlaşılamiyor oluşu	-İşgören kıdeminin artması -İş devrinin ve işten ayrılma isteğinin sınırlı oluşu -İş doyumu düzeyinin yüksek olması	-İşgörenlerin görev alma ve örgütsel vatandaşlığını yerine getirme konusunda sınırlanması -İşgörenin kişisel beklentileri ile örgüt beklentileri arasında denge ve uyum olması -Örgütsel etkinlikte düşme	
<i>Yüksek</i>	-İşgörenlerin mesleki gelişme ve ilerlemesinde artış -İşgörenin olumlu tutum ve davranış sergilemesi sonucu ödüllendirilmesi -İşgörenin işini istekle yapması	-Bireysel gelişim, yaratıcılık ve yenilikçiliğin bastırılmış olması -Değişime karşı bürokratik direnç gösterilmesi -Aile ve sosyal çevre ile olan iletişimde sorun -İşgörenler arasında dayanışma ortamının oluşmaması	-İşgücünün güvenli ve istikrarlı olması -Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi -İşletmenin üretimi arttırabilmesi için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi -İşgören performansları arasında bir rekabet olması	-İnsan kaynaklarının verimli kullanılamaması -Örgütsel uyum ve esneklik konusunda eksiklik -Daha önce izlenen politikalara aşırı güven -Aşırı çaba gösteren işgörelere karşı öfke duyma -Örgütün menfaati için etik ve yasal olmayan işlemlerin yürütülmesi	

<sup>149</sup> Doğan ve Kılıç, a.g.e., s.53.

## 2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ

Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu işletmenin verimliliği üzerinde etkisi olan birbiriyle ilişkili iki ayrı kavramdır. İş doyumunu, çalışanın işine karşı geliştirmiş olduğu tutum olarak tanımlanırken, örgütsel bağlılık kişinin örgüte yönelik geliştirmiş olduğu genel tutum olarak açıklanabilir. İşgörenlerin ortaya koyduğu örgütsel davranışlar üzerinde iş doyumunu ve örgütsel bağlılığın fazlasıyla etkili olduğunu düşünen yöneticiler, bu kavramların örgütteki varlığını takip ve tespit etmektedir.<sup>150</sup>

Bu iki kavram arasında bir karşılaştırma yapıldığında aralarındaki farklardan birinin doyumun kişinin işini sevmesi ile ilgiliyken bağlılığın örgütün sevilmesi ile ilgili olduğu söylenebilir. Mowday, Porter & Steers'e göre ise aralarındaki en önemli fark, bağlılığın örgüte karşı gösterilen duygusal tepki, doyumun ise belli bir işe karşı gösterilen tepki olmasıdır. Kişi örgüt değer ve ilkelerine karşı bağlı olmasına rağmen yaptığı bir işten dolayı doyum alamayıp mutsuzluk yaşayabilir. Bu nedenle bağlılığın iş doyumuna göre günlük iş akışındandaha az etkilendiği ve bağlılığa sahip olmanın daha fazla zaman alacağı söylenebilir.<sup>151</sup> Bu da iş doyumunun daha kısa vadeli ve değişken bir niteliğe sahip olduğunu göstermektedir.<sup>152</sup>

İş doyumunu, işgörenin yaptığı işle ilgili düşünceleri ve deneyimlerini kapsayan, daha spesifik tutum sergilenmesine neden olan bir kavramdır. Örgütsel bağlılık ise, kişinin örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, örgüte karşı inanç duyması ve daha genel bir tutum sergilemesidir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan her işgörenin işinden alacağı hazzın da yüksek olacağını söylemek pek mümkün değildir.<sup>153</sup>

İş doyumunu ile örgütsel bağlılık kavramları birlikte incelendiğinde kişinin hem icra ettiği işe hem de işini icra ettiği işletmeye karşı geliştirmiş olduğu duygu ve düşüncelerin tamamı ya da toplamı olduğu söylenebilir.<sup>154</sup>

Yapılan incelemeler sonucu bu iki kavram arasında neden sonuç ilişkisinin varlığından söz edilebilir. Çünkü kişinin iş doyumunun düşmesi nedeniyle örgütsel bağlılığında düşme görülme olasılığı fazladır. Aynı şekilde örgüte karşı bağlılığı düşen bireyin, işinden alacağı doyumun da düşeceği söylenebilir.

<sup>150</sup> Mahmutoglu, a.g.e., s. 60-61.

<sup>151</sup> Samadov, a.g.e., s.117.

<sup>152</sup> Taş, a.g.e., s.68.

<sup>153</sup> Balay, a.g.e., s.138.

<sup>154</sup> Yenihan, a.g.e., s.175.

Bretz ve diğçerleri yaptığı çalışmalar sonucunda iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyinin, birey-örgüt tercihlerinin uygunluk arz etmesi ile artış gösterdiğini gözlemlenmiştir. Yani işe alınan kişi, örgütün değerlerini benimseyip paylaşırsa işten alacağı doyum artmaktadır.<sup>155</sup>

Genel olarak işinden ve yöneticilerinden memnuniyet duyan kişinin işinden doyum alma ihtimali yüksek olmaktadır. Yüksek doyum sonucu örgüt ilkelerini ve kültürünü iş arkadaşlarıyla ve çevresiyle paylaşmaktan mutluluk duyan çalışanın örgüte olan bağlılığı da artış göstermektedir. Fakat işinden doyum alamayan kişinin örgüt değerlerine sadık kalacağını söylemek zordur. Bu nedenle bir organizasyondaki kişilerin iş doyum düzeyi tespit edilecekse, kavramla bağlantısı olan örgütsel bağlılığın da incelenmesi gerekmektedir. Aynı şekilde kurum çalışanlarının bağlılık düzeyini arttırmaya yönelik bir çalışma yapılıyorsa, mutlaka iş doyum düzeyi ile doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerin de göz önünde bulundurulması ve bu faktörlere göre düzenlemeye gidilmesi gerekmektedir. Çünkü bu kavramların birbiriyle etkileşim halinde olduğu yapılan araştırmalar sonucu netlik kazanan bir durumdur.

Örgütler için önem arz eden ve karşılıklı etkileşim halinde olan örgütsel bağlılık ile iş doyumunu kavramları arasındaki ayırt edilebilir farklılıklar aşağıda sıralanmaktadır:

-Örgütsel bağlılık günlük hayattaki iş akışından etkilenmemektedir. İş doyumunu ise günlük hayattaki iş akışından etkilenmektedir.

-Örgütsel bağlılık aktif bir anlama sahiptir. İş doyumunu ise daha pasiftir.

-Örgütsel bağlılık hem tutum hem de davranışları kapsadığı için geniş bir alanı kapsamaktadır. İş doyumunu ise sadece tutumu kapsayan daha dar bir alandır.

-Örgütsel bağlılığın sağlanması süre olarak daha uzundur. İş doyumunu ise daha kısa zaman diliminde sağlanabilir.

-Örgütsel bağlılık uzun sürede oluşmasından dolayı daha durağan bir yapıya sahiptir. İş doyumunu ise daha hızlı oluştuğundan değişken bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

-Örgütsel bağlılık, işletmenin amaç ve hedeflerini benimseyerek işletmeye karşı bağlılık duymaktır. İş doyumunu ise yapılan işe ve çalışılan ortama olan bağlılığı ifade etmektedir.

-Örgütsel bağlılık iş yerine karşı sergilenen tutum ve davranışları kapsamaktadır. İş doyumunu ise kişinin yaptığı işe yönelik tutum sergilemesi olarak değerlendirilebilir.

---

<sup>155</sup> Balay, a.g.e., s.137.

-Örgütsel bağlılık kişinin çalıştığı örgütü sevmesidir. İş doyumu ise kişinin işini sevmesi ve bunu dile getirmekten çekinmemesidir.

-Örgütsel bağlılık kişinin örgüte karşı kalıcı duygular beslemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. İş doyumunda ise duygular kalıcı olmamakla birlikte duruma ve etkenlere göre değişmektedir.<sup>156</sup>

-Örgütsel bağlılık işletme hedef ve amaçlarından etkilenmektedir. İş doyumu ise daha çok görev çevresinden etkilenmektedir.

-Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı örgütle ilgili olumlu duygu ve düşünceleri içermektedir. İş doyumu ise kişinin işiyle ya da mesleğiyle ilgili olumlu tepkileri içermektedir.

-Örgütsel bağlılık iş yerindeki faaliyet ve işlemlerden doğrudan etkilenmemektedir. İş doyumu ise daha hassas bir yapıya sahip olduğu için iş yerindeki olaylardan doğrudan etkilendiği söylenebilir.<sup>157</sup>

---

<sup>156</sup> Akbaş, a.g.e., s.74.

<sup>157</sup> Bilgiç, a.g.e., s. 45-46.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ DOYUMU İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde “İş Doymu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı araştırmaya yer verilmektedir. Bu araştırma İstanbul’da yer alan bir vakıf üniversitesinin akademik ve idari personelleri üzerinde yapılmıştır. Çalışanların iş doymu ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amaçlı anket yöntemi tercih edilmiştir.

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı birbirinden bağımsız olarak düşünölemeyecek iş doymu ile örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmektir. Kurumların çalışanlarını ellerinde tutabilmesi için işini severek ve isteyerek yapan, kurumuna sadık çalışanlara ihtiyacı bulunmaktadır. Bu durumun kurumların ayakta kalabilmesi ve başarıyı yakalayabilmesi için bir gereklilik olduğu söylenebilir. Bu araştırma için İstanbul’da yer alan bir vakıf üniversitesi çalışanları seçilmiştir. Akademik ve idari çalışanların bir kısmına kurumsal e-mail yoluyla, bir kısmına ise anket formu dağıtım yoluyla ulaşılmıştır.

##### 3.1.2. Araştırmanın Ön Kabulleri

Bu çalışmada seçilen örneklem grubunun anket sorularını tarafsız ve doğru bir şekilde yanıtladığı varsayılmıştır. Çalışmada uygulanan yöntemin bilimsel yöntem ilkelerine uygun olduğu varsayılmıştır.

##### 3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini İstanbul’da faaliyet gösteren bir vakıf üniversitesinde çalışan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Araştırmada 312 adet anket dağıtılarak 250 adet kullanılabilir anket sayısına ulaşılmıştır.

##### 3.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma diğer araştırmalara benzer şekilde sınırlılıklar taşımaktadır. Araştırmanın zaman, ulaşım, maliyet vb. nedenlerle İstanbul’da yer alan tek bir vakıf üniversitesinde yapılması araştırmanın sınırlılıklarındandır.

### 3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez 1. Cinsiyet ile iş doyumunun yönetim boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Hipotez 2. Yaş ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Hipotez 3. Kurumdaki hizmet süresi ile iş doyumunun terfi boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Hipotez 4. Kurumdaki hizmet süresi ile iş doyumunun çalışma arkadaşları boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Hipotez 5. Ücret alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 6. Ödüllendirme alt boyutu ile devamlılık bağlılığı alt boyutu arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 7. İşin doğası alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 8. Örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır.

### 3.1.6. Araştırmanın Ölçekleri

Çalışmanın uygulama bölümünde “İş Doyumu Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile katılımcıların görüşlerine başvurularak çalışmanın verilerine ulaşılmıştır.

P. Spector tarafından geliştirilen İş Doyumu ölçeği ücret, terfi, yönetim, maaş dışı haklar, ödüllendirme, iş prosedürü, çalışma arkadaşları, işin doğası ve iletişim olarak dokuz alt boyut ve 36 sorudan oluşmaktadır. Ankette iş doyumunu ölçeği 5’li Likert tipi olarak “hiç katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum”, “tamamen katılıyorum” şeklinde ifadelerle göre derecelendirilmiştir.

Meyer, Allen, & Smith tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık ölçeği ise devamlılık, normatif ve duygusal bağlılık olarak üç alt boyut ve 18 sorudan oluşmaktadır. Ankette örgütsel bağlılık ölçeği 5’li Likert tipi olarak “hiç katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum”, “tamamen katılıyorum” şeklinde ifadelerle göre derecelendirilmiştir.

### 3.1.7. Araştırmada Kullanılan İstatistik Analizler

Veri toplama araçları ile elde edilen veriler bilgisayar ortamına sayısal ifade olarak girilmiş ve bu veriler sosyal bilimler için istatistik paket programı (Spss 18) kullanılarak istatistiksel sonuçlara dönüştürülmüştür.

Analizlere başlamadan önce veriler normal dağılım açısından incelenmiştir. Çalışanlardan oluşan grubun bağımlı değişken İş Doyumu Ölçeği düzeyleri Shapiro-Wilk Testinde (S-W= .993, df= 250, p=.295) normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Bağımlı değişkenlerden Örgütsel Bağlılık Shapiro-Wilk Testinde (S-W= .992, df= 250, p=.161) normal dağılım gösterdiği görülmüştür.

Analiz sonuçlarında, anlamlılık düzeyleri en az  $p < .05$  olarak kabul edilmiştir. Sonuçlar, SPSS programının hesapladığı değer .05'den küçükse anlamlıdır, .05'den büyükse anlamsızdır ilkesine göre değerlendirilmiştir. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkın analizi için Tek Örneklem t testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Varyans Analizi kullanılmıştır. Varyans analizinde farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını ortaya koymak amacıyla çoklu karşılaştırma (post-hoc) testlerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon ile test edilmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir; R ilişkisi; 0.00-0.25 Çok Zayıf, 0.26-0.49 Zayıf, 0.50-0.69 Orta, 0.70-0.89 Yüksek, 0.90-1.00 Çok Yüksek şeklinde yorumlanmıştır. Örgütsel bağlılığa göre iş doyumunu yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

### 3.1.8. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırmacı tarafından hazırlanan demografik bilgi formundan elde edilen bulgular yer almaktadır.

Tanımlayıcı Bulgular:

Araştırmaya katılan Kişilerin demografik değişkenlere göre dağılımları Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo-2** Örneklem Grubunun Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

	Değişken	N	(Yüzdeler)
Cinsiyet	Kadın	160	64,0
	Erkek	90	36,0
Yaş	21-30 yaş arası	137	54,8
	31-40 yaş arası	73	29,2
	41-50 yaş arası	22	8,8
	60 yaş üstü	18	7,2
Medeni Durum	Bekar	148	59,2
	Evli	102	40,8
Kurumdaki Hizmet Süresi	1 yıldan az	69	27,6

	1-3 yıl	122	48,8
	3-5 yıl	40	16,0
	5-7 yıl	13	5,2
	7 yıldan fazla	6	2,4
Toplam İş Tecrübesi	1 yıldan az	19	7,6
	1-5 yıl	112	44,8
	5-9 yıl	56	22,4
	9-13 yıl	18	7,2
	13-17 yıl	13	5,2
	17 yıldan fazla	32	12,8
Eğitim Durumu	Lise	8	3,2
	Önlisans	23	9,2
	Lisans	103	41,2
	Yükseklisans	65	26,0
	Doktora	51	20,4
Alınan Ücret	1601-2300TL	85	34,0
	2301-3000 TL	88	35,2
	3001-3700 TL	33	13,2
	3701-4400 TL	13	5,2
	4401 TL'den fazla	31	12,4
Kurumdaki Pozisyonu	Akademik	148	59,2
	İdari	102	40,8
Çalışma Durumu	Tam Zamanlı	238	95,2
	Yarı Zamanlı	12	4,8

Araştırma dâhilinde ölçek sorularını yanıtlayan 250 kişiden 160'ının (%64) Kadın, 90'ı (%36) Erkek, 137'si (%54.8) 21-30 yaş arasında, 73'ü (%29.3) 31-40 yaş arasında, 22'si (%8.8) 41-50 yaş arasında, 18'i (%7.2) 60 yaş üstü olduklarını belirtmişlerdir. 148'i(%59.2) Bekar, 102'si (%40.8) Evli, kurumdaki hizmet süresi 69'u (%27.6) 1 yıldan az, 122'si (%48.8) 1-3 yıl, 40'ı (%16) 3-5 yıl, 13'ü (%5.2) 5-7 yıl,6'sı (%2.4) 7 yıldan fazladır. İş tecrübesi 19'u (%7.6) 1 yıldan az, 112'si (%44.8) 1-5 yıl, 56'sı (%22.4) 5-9 yıl, 18'i (%7.2) 9-13 yıl, 13'ü (%5.2) 13-17 yıl, 32'si (%12.8) 17 yıldan fazla, eğitim durumu 8'i (%3.2) Lise, 23'ü (%9.2) Önlisans, 103'ü (%41.2) Lisans, 65'i (%26) Yüksek Lisans, 51'i (%20.4) Doktora mezunudur. Alınan ücret 85'i (%34) 1601-2300 TL, 88'i (%35.2) 2301-3000 TL, 33'ü (%13.2) 3001-3700 TL, 13'ü (%5.2) 3701-4400 TL, 31'i (%12.4) 4401 TL 'den fazladır. Kurumdaki pozisyonu 148'i (%59.2) Akademik, 102'si (%40.8) idari, çalışma durumu 38'i (%95.2) tam zamanlı, 12'si (%4.8) yarı zamanlı çalışmaktadır.



**Tablo-3** İş Doyumu Alt Boyutlarının ve Toplam Düzeylerine göre Aldıkları Puanların Betimsel İstatistikleri

	N	$\bar{X}$	Ss
<b>İş Doyumu Toplam Puanı</b>	250	114,76	6,96
<b>Ücret Alt Boyutu</b>	250	11,64	1,52
<b>Terfi Alt Boyutu</b>	250	12,56	2,14
<b>Yönetim Alt Boyutu</b>	250	12,34	1,47
<b>Maaş Dışı Haklar Alt Boyutu</b>	250	11,68	1,37
<b>Ödüllendirme Alt Boyutu</b>	250	12,92	1,92
<b>İş Prosedürü Alt Boyutu</b>	250	12,80	2,85
<b>Çalışma Arkadaşları Alt Boyutu</b>	250	13,60	1,78
<b>İşin Doğası Alt Boyutu</b>	250	15,67	2,33
<b>İletişim Alt Boyutu</b>	250	11,50	1,97

Tablo 3'te görüldüğü üzere, İş Doyumu toplam puan ortalaması 114.76 (ss=6.96)'dir. Ücret alt boyutu puan ortalaması 11.64 (ss=1.52), Terfi alt boyutu puan ortalaması 12.56 (ss=2.14), Yönetim alt boyutu puan ortalaması 12.34 (ss=1.47), Maaş Dışı Haklar alt boyutu puan ortalaması 11.68 (ss=1.37), Ödüllendirme alt boyutu puan ortalaması 12.92 (ss=1.92), İş Prosedür alt boyutu puan ortalaması 12.80 (ss=2.85), Çalışma Arkadaşları alt boyutu puan ortalaması 13.60 (ss=1.78), İşin Doğası alt boyutu puan ortalaması 15.67 (ss=2.33), İletişim alt boyutu puan ortalaması 11.50 (ss=1.97)'dir.

**Tablo-4** Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının ve Toplam Düzeylerine göre Aldıkları Puanların Betimsel İstatistikleri

	N	$\bar{X}$	Ss
<b>Örgütsel Bağlılık Toplam Puanı</b>	250	49,80	7,77
<b>Duygusal Bağlılık Alt Boyutu</b>	250	21,24	5,02

<b>Devamlılık Bağlılığı Alt Boyutu</b>	250	15,43	4,03
<b>Normatif Bağlılık Alt Boyutu</b>	250	13,12	3,19

Tablo 4'te görüldüğü üzere, Örgütsel Bağlılık toplam puan ortalaması 49.80 (ss=7.77)'dir. Duygusal Bağlılık alt boyutu puan ortalaması 21.24 (ss=5.02), Devamlılık Bağlılığı alt boyutu puan ortalaması 15.43 (ss=4.03), Normatif Bağlılık alt boyutu puan ortalaması 13.12 (ss=3.19) 'dir.

**Tablo-5** Örneklem Grubunun İş Doymu Toplam Düzeyi ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan İki Bağımsız Örneklemli t Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	T	p																																																																																								
<b>İş Doymu Toplam Puanı</b>	Kadın	160	114,53	6,72	248	-,691	,358																																																																																								
	Erkek	90	115,16	7,40				<b>Ücret Alt Boyutu</b>	Kadın	160	11,63	1,56	248	-,176	,889	Erkek	90	11,66	1,44	<b>Terfi Alt Boyutu</b>	Kadın	160	12,32	2,09	248	-2,369	,812	Erkek	90	12,98	2,19	<b>Yönetim Alt Boyutu</b>	Kadın	160	12,26	1,31	248	-1,169	,012*	Erkek	90	12,48	1,70	<b>Maaş Dışı Haklar Alt Boyutu</b>	Kadın	160	11,70	1,37	248	,306	,638	Erkek	90	11,64	1,39	<b>Ödüllendirme Alt Boyutu</b>	Kadın	160	13,06	1,89	248	1,478	,562	Erkek	90	12,68	1,95	<b>İş Prosedürü Alt Boyutu</b>	Kadın	160	12,86	2,85	248	,402	,973	Erkek	90	12,71	2,86	<b>Çalışma Arkadaşları Alt Boyutu</b>	Kadın	160	13,64	1,67	248	,421	,078	Erkek	90	13,54	1,97		Kadın	160	15,46
<b>Ücret Alt Boyutu</b>	Kadın	160	11,63	1,56	248	-,176	,889																																																																																								
	Erkek	90	11,66	1,44				<b>Terfi Alt Boyutu</b>	Kadın	160	12,32	2,09	248	-2,369	,812	Erkek	90	12,98	2,19	<b>Yönetim Alt Boyutu</b>	Kadın	160	12,26	1,31	248	-1,169	,012*	Erkek	90	12,48	1,70	<b>Maaş Dışı Haklar Alt Boyutu</b>	Kadın	160	11,70	1,37	248	,306	,638	Erkek	90	11,64	1,39	<b>Ödüllendirme Alt Boyutu</b>	Kadın	160	13,06	1,89	248	1,478	,562	Erkek	90	12,68	1,95	<b>İş Prosedürü Alt Boyutu</b>	Kadın	160	12,86	2,85	248	,402	,973	Erkek	90	12,71	2,86	<b>Çalışma Arkadaşları Alt Boyutu</b>	Kadın	160	13,64	1,67	248	,421	,078	Erkek	90	13,54	1,97		Kadın	160	15,46	2,40	248	-1,877	,644								
<b>Terfi Alt Boyutu</b>	Kadın	160	12,32	2,09	248	-2,369	,812																																																																																								
	Erkek	90	12,98	2,19				<b>Yönetim Alt Boyutu</b>	Kadın	160	12,26	1,31	248	-1,169	,012*	Erkek	90	12,48	1,70	<b>Maaş Dışı Haklar Alt Boyutu</b>	Kadın	160	11,70	1,37	248	,306	,638	Erkek	90	11,64	1,39	<b>Ödüllendirme Alt Boyutu</b>	Kadın	160	13,06	1,89	248	1,478	,562	Erkek	90	12,68	1,95	<b>İş Prosedürü Alt Boyutu</b>	Kadın	160	12,86	2,85	248	,402	,973	Erkek	90	12,71	2,86	<b>Çalışma Arkadaşları Alt Boyutu</b>	Kadın	160	13,64	1,67	248	,421	,078	Erkek	90	13,54	1,97		Kadın	160	15,46	2,40	248	-1,877	,644																				
<b>Yönetim Alt Boyutu</b>	Kadın	160	12,26	1,31	248	-1,169	,012*																																																																																								
	Erkek	90	12,48	1,70				<b>Maaş Dışı Haklar Alt Boyutu</b>	Kadın	160	11,70	1,37	248	,306	,638	Erkek	90	11,64	1,39	<b>Ödüllendirme Alt Boyutu</b>	Kadın	160	13,06	1,89	248	1,478	,562	Erkek	90	12,68	1,95	<b>İş Prosedürü Alt Boyutu</b>	Kadın	160	12,86	2,85	248	,402	,973	Erkek	90	12,71	2,86	<b>Çalışma Arkadaşları Alt Boyutu</b>	Kadın	160	13,64	1,67	248	,421	,078	Erkek	90	13,54	1,97		Kadın	160	15,46	2,40	248	-1,877	,644																																
<b>Maaş Dışı Haklar Alt Boyutu</b>	Kadın	160	11,70	1,37	248	,306	,638																																																																																								
	Erkek	90	11,64	1,39				<b>Ödüllendirme Alt Boyutu</b>	Kadın	160	13,06	1,89	248	1,478	,562	Erkek	90	12,68	1,95	<b>İş Prosedürü Alt Boyutu</b>	Kadın	160	12,86	2,85	248	,402	,973	Erkek	90	12,71	2,86	<b>Çalışma Arkadaşları Alt Boyutu</b>	Kadın	160	13,64	1,67	248	,421	,078	Erkek	90	13,54	1,97		Kadın	160	15,46	2,40	248	-1,877	,644																																												
<b>Ödüllendirme Alt Boyutu</b>	Kadın	160	13,06	1,89	248	1,478	,562																																																																																								
	Erkek	90	12,68	1,95				<b>İş Prosedürü Alt Boyutu</b>	Kadın	160	12,86	2,85	248	,402	,973	Erkek	90	12,71	2,86	<b>Çalışma Arkadaşları Alt Boyutu</b>	Kadın	160	13,64	1,67	248	,421	,078	Erkek	90	13,54	1,97		Kadın	160	15,46	2,40	248	-1,877	,644																																																								
<b>İş Prosedürü Alt Boyutu</b>	Kadın	160	12,86	2,85	248	,402	,973																																																																																								
	Erkek	90	12,71	2,86				<b>Çalışma Arkadaşları Alt Boyutu</b>	Kadın	160	13,64	1,67	248	,421	,078	Erkek	90	13,54	1,97		Kadın	160	15,46	2,40	248	-1,877	,644																																																																				
<b>Çalışma Arkadaşları Alt Boyutu</b>	Kadın	160	13,64	1,67	248	,421	,078																																																																																								
	Erkek	90	13,54	1,97					Kadın	160	15,46	2,40	248	-1,877	,644																																																																																
	Kadın	160	15,46	2,40	248	-1,877	,644																																																																																								

<b>İşin Doğası Alt Boyutu</b>	Erkek	90	16,04	2,19			
<b>İletişim Alt Boyutu</b>	Kadın	160	11,57	1,98	248	,713	,943
	Erkek	90	11,38	1,97			

\*p<.05

Tablo 5'te görüldüğü üzere, yapılan ikili bağımsız t testi neticesinde cinsiyet değişkenine göre Yönetim alt boyutundan kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [t(248)= -1.169, p<.05]. Erkeklerde yönetim alt boyutunda kadınlara göre daha yüksek puana sahiptir.

İş Doyumu toplam puanı, Ücret, Terfi, Maaş Dışı Haklar, Ödüllendirme, İş Prosedürü, Çalışma Arkadaşları, İşin Doğası ve İletişim alt boyutlarında ise örneklem grubunda cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

**Tablo-6** Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Toplam Düzeyi ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan İki Bağımsız Örneklemli t Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	T	p
<b>Örgütsel Bağlılık Toplam Puanı</b>	Kadın	160	49,35	8,05	248	-1,232	,159
	Erkek	90	50,61	7,23			
<b>Duygusal Bağlılık Alt Boyutu</b>	Kadın	160	20,70	5,57	248	-2,292	,000*
	Erkek	90	22,21	3,69			
<b>Devamlılık Bağlılığı Alt Boyutu</b>	Kadın	160	15,80	3,79	248	1,945	,137
	Erkek	90	14,77	4,36			
<b>Normatif Bağlılık Alt Boyutu</b>	Kadın	160	12,83	3,45	248	-1,872	,006*
	Erkek	90	13,62	2,62			

\*p<.05

Tablo 6'da görüldüğü üzere, yapılan ikili bağımsız t testi neticesinde cinsiyet değişkenine göre Duygusal Bağlılık alt boyutundan kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [t(248)= -2.292, p<.05]. Erkeklerde duygusal bağlılık kadınlara göre daha yüksek puana sahiptir.

Yapılan ikili bağımsız t testi neticesinde cinsiyet değişkenine göre Normatif Bağlılık alt boyutundan kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [t(248)= -1.872, p<.05]. Erkeklerde normatif bağlılık kadınlara göre daha yüksek puana sahiptir.

Örgütsel Bağlılık toplam puanı ve Devamlılık Bağlılığı alt boyutunda ise örneklem grubunda cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

**Tablo-7** Örneklem Grubunun İş Doyumu Toplam Düzeyi ve Alt Boyutlarının Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	V. Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kare. Ortal.	F	P	Fark
<b>İş Doyumu Toplam Puanı</b>	21-30	137	114,82	6,77	G.Arası	7,042	3	2,347			
	31-40	73	114,58	7,16	G.İçi	12080,558	246	49,108	,048	,986	
	41-50	22	115,13	7,68	Toplam	12087,600	249				
	60 yaş üstü	18	114,50	7,28							
<b>Ücret Alt Boyutu</b>	21-30	137	11,67	1,49	G.Arası	16,922	3	5,641			
	31-40	73	11,32	1,69	G.İçi	558,394	246	2,270	2,485	,061	
	41-50	22	12,04	,84	Toplam	575,316	249				
	60 yaş üstü	18	12,22	1,39							
<b>Terfi Alt Boyutu</b>	a.21-30	137	12,18	2,17	G.Arası	44,218	3	14,739			
	b.31-40	73	13,09	1,77	G.İçi	1103,258	246	4,485	3,287	,021*	a-b
	c.41-50	22	12,77	2,65	Toplam	1147,476	249				
	d.60 yaş üstü	18	13,00	2,22							
<b>Yönetim Alt Boyutu</b>	21-30	137	12,26	1,31	G.Arası	4,156	3	1,385			
	31-40	73	12,42	1,73	G.İçi	534,260	246	2,172	,638	,591	
	41-50	22	12,68	1,39	Toplam	538,416	249				
	60 yaş üstü	18	12,22	1,55							
<b>Maaş Dışı Haklar Alt Boyutu</b>	21-30	137	11,64	1,26	G.Arası	,575	3	,192			
	31-40	73	11,69	1,56	G.İçi	471,825	246	1,918	,100	,960	
	41-50	22	11,68	1,49	Toplam	472,400	249				
	60 yaş üstü	18	11,83	1,33							
<b>Ödüllendirme Alt Boyutu</b>	a.21-30	137	13,31	1,70	G.Arası	50,299	3	16,766			
	b.31-40	73	12,61	2,05	G.İçi	870,405	246	3,538	4,739	,003*	a-b
	c.41-50	22	12,22	1,87	Toplam	920,704	249				
	d.60 yaş üstü	18	12,11	2,37			249				
<b>İş Prosedürü Alt Boyutu</b>	21-30	137	13,13	2,97	G.Arası	34,629	3	11,543			
	31-40	73	12,42	2,57	G.İçi	1994,155	246	8,106	1,424	,236	
	41-50	22	12,54	3,15	Toplam	2028,784	249				
	60 yaş üstü	18	12,16	2,50							
<b>Çalışma Arkadaşları Alt Boyutu</b>	21-30	137	13,77	1,79	G.Arası	8,331	3	2,777			
	31-40	73	13,41	1,83	G.İçi	787,253	246	3,200	,868	,458	
	41-50	22	13,40	1,68	Toplam	795,584	249				
	60 yaş üstü	18	13,38	1,61							
<b>İşin Doğası Alt Boyutu</b>	a.21-30	137	15,21	2,51	G.Arası	63,999	3	21,333	4,041	,008*	
	b.31-40	73	16,17	2,05	G.İçi	1298,757	246	5,280			a-b

	c.41-50	22	16,27	1,80	Toplam	1362,756	249			
	d.60 yaş üstü	18	16,38	1,97						
İletişim Alt Boyutu	21-30	137	11,60	1,99	G.Arası	4,097	3	1,366		
	31-40	73	11,41	1,83	G.İçi	970,387	246	3,945	,346	,792
	41-50	22	11,50	1,73	Toplam	974,484	249			
	60 yaş üstü	18	11,16	2,70						

\*p<.05

Tablo 7'de görüldüğü üzere; örneklem grubunda yaşlarına göre İş Doyumu toplam puanı ve alt boyutları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda:

Örneklem grubunda yaşlarına göre Terfi alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [F(3-246)=3.287, p<.05]. 31-40 yaşları arasında olanlarda terfi düzeyi en yüksektir. Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu saptanmıştır (p=.079). Yapılan Scheffe testi sonucunda 21-30 yaş ile 31-40 yaş arasında 31-40 yaş lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur(p<.05).

Örneklem grubunda yaşlarına göre Ödüllendirme alt boyut puanları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [F(3-246)=4.739, p<.05]. 21-30 yaşında olanlarda ödüllendirme düzeyi en yüksektir. Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu saptanmıştır (p=.078). Yapılan Scheffe testi sonucunda 21-30 yaş ile 31-40 yaş arasında 21-30 yaş lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur(p<.05).

Örneklem grubunda yaşlarına göre İşin Doğası alt boyut puanları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [F(3-246)=4.041, p<.05]. Yaş düzeyi arttıkça işin doğası düzeyleri artmaktadır. Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu saptanmıştır (p=.074). Yapılan Scheffe testi sonucunda 21-30 yaş ile 31-40 yaş arasında 31-40 yaş lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur(p<.05).

İş Doyumu toplam puanı, Ücret, Yönetim, Maaş Dışı Haklar, İş Prosedürü, Çalışma Arkadaşları ve İletişim alt boyutlarında yaşlarına göre örneklem grubunda anlamlı farklılık bulunmamıştır.

**Tablo-8** Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Toplam Düzeyi ve Alt Boyutlarının Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	V. Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kare. Ortal.	F	P	Fark
<b>Örgütsel Bağlılık Toplam Puanı</b>	21-30	137	49,18	7,72	G.Arası	430,988	3	143,663	2,415	,067	
	31-40	73	50,32	7,94	G.İçi	14634,408	246	59,489			
	41-50	22	53,45	7,79	Toplam	15065,396	249				
	60 yaş üstü	18	47,88	6,36							
<b>Duygusal Bağlılık Alt Boyutu</b>	a.21-30	137	20,11	5,23	G.Arası	444,053	3	148,018	6,230	,000*	a-b
	b.31-40	73	22,23	4,55	G.İçi	5844,571	246	23,758			a-c
	c.41-50	22	24,04	4,51	Toplam	6288,624	249				
	d.60 yaş üstü	18	22,44	3,41							
<b>Devamlılık Bağlılığı Alt Boyutu</b>	a.21-30	137	16,39	3,96	G.Arası	374,622	3	124,874	8,346	,000*	a-b
	b.31-40	73	14,46	3,99	G.İçi	3680,854	246	14,963			a-d
	c.41-50	22	15,27	3,45	Toplam	4055,476	249				
	d.60 yaş üstü	18	12,27	2,96							
<b>Normatif Bağlılık Alt Boyutu</b>	21-30	137	12,67	3,21	G.Arası	68,427	3	22,809	2,264	,082	
	31-40	73	13,63	3,10	G.İçi	2477,973	246	10,073			
	41-50	22	14,13	3,22	Toplam	2546,400	249				
	60 yaş üstü	18	13,16	3,05							

\*p<.05

Tablo 8'de görüldüğü üzere; örneklem grubunda yaşlarına göre Örgütsel Bağlılık toplam puanı ve alt boyutları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda:

Örneklem grubunda yaşlarına göre Duygusal Bağlılık alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [F(3-246)=6.230, p<.05]. 41-50 yaşları arasında olanlarda duygusal bağlılık düzeyi en yüksektir. Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu saptanmıştır (p=.089). Yapılan Scheffe testi sonucunda 21-30 yaş ile 31-40 yaş arasında 31-40 yaş lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur(p<.05). 21-30 yaş ile 41-50 yaş arasında 41-50 yaş lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur(p<.05).

Örneklem grubunda yaşlarına göre Devamlılık Bağlılığı alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [F(3-246)=8.346, p<.05]. 21-30 yaşları arasında olanlarda devamlılık bağlılık düzeyi en yüksektir. Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu saptanmıştır (p=.089). Yapılan Scheffe testi sonucunda 21-30 yaş ile 31-40 yaş arasında 21-30 yaş lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur(p<.05). 21-30 yaş ile 60 yaş üstü arasında 21-30 yaş lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur(p<.05).

Örgütsel Bağlılık toplam puanı ve Normatif Bağlılık alt boyutunda yaşlarına göre örneklem grubunda anlamlı farklılık bulunmamıştır.

**Tablo-9** Örneklem Grubunun İş Doyumu Toplam Düzeyi ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan İki Bağımsız Örneklemli t Testi Sonuçları

Değişkenler	Medeni	N	X	Ss	Sd	T	p
<b>İş Doyumu Toplam Puanı</b>	Bekar	148	114,80	6,69	248	,120	,516
	Evli	102	114,69	7,37			
<b>Ücret Alt Boyutu</b>	Bekar	148	11,50	1,49	248	-1,726	,740
	Evli	102	11,84	1,54			
<b>Terfi Alt Boyutu</b>	Bekar	148	12,33	2,17	248	-2,080	,468
	Evli	102	12,90	2,06			
<b>Yönetim Alt Boyutu</b>	Bekar	148	12,27	1,24	248	-,955	,001*
	Evli	102	12,45	1,74			
<b>Maaş Dışı Haklar Alt Boyutu</b>	Bekar	148	11,56	1,37	248	-1,654	,951
	Evli	102	11,85	1,36			
<b>Ödüllendirme Alt Boyutu</b>	Bekar	148	13,25	1,82	248	3,321	,179
	Evli	102	12,45	1,97			
<b>İş Prosedürü Alt Boyutu</b>	Bekar	148	13,01	2,78	248	1,374	,327
	Evli	102	12,50	2,94			
<b>Çalışma Arkadaşları Alt Boyutu</b>	Bekar	148	13,77	1,82	248	1,736	,970
	Evli	102	13,37	1,70			
<b>İşin Doğası Alt Boyutu</b>	Bekar	148	15,57	2,44	248	-,827	,149
	Evli	102	15,82	2,17			
<b>İletişim Alt Boyutu</b>	Bekar	148	11,52	1,94	248	,118	,705
	Evli	102	11,49	2,02			

\*p<.05

Tablo 9'da görüldüğü üzere, yapılan ikili bağımsız t testi neticesinde medeni durumuna göre Yönetim alt boyutundan bekar ve evliler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [t(248)= -0.955, p<.05]. Evlilerde yönetim alt boyutunda bekarlara göre daha yüksek puana sahiptir.

İş Doyumu toplam puanı, Ücret, Terfi, Maaş Dışı Haklar, Ödüllendirme, İş Prosedürü, Çalışma Arkadaşları, İşin Doğası ve İletişim alt boyutlarında ise örneklem grubunda medeni duruma göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

**Tablo-10** Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Toplam Düzeyi ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan İki Bağımsız Örneklemli t Testi Sonuçları

Değişkenler	Medeni	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	T	p
<b>Örgütsel Bağlılık Toplam Puanı</b>	Bekar	148	49,27	7,91	248	-1,309	,900
	Evli	102	50,57	7,54			
<b>Duygusal Bağlılık Alt Boyutu</b>	Bekar	148	20,68	5,23	248	-2,133	,194
	Evli	102	22,05	4,60			
<b>Devamlılık Bağlılığı Alt Boyutu</b>	Bekar	148	15,72	4,28	248	1,389	,071
	Evli	102	15,00	3,63			
<b>Normatif Bağlılık Alt Boyutu</b>	Bekar	148	12,85	3,24	248	-1,605	,809
	Evli	102	13,50	3,10			

\*p<.05

Tablo 10'da görüldüğü üzere, Örgütsel Bağlılık toplam puanı, Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı ve Normatif Bağlılık alt boyutlarında ise örneklem grubunda medeni duruma göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

**Tablo-11** Grubunun İş Doyumu Toplam Düzeyi ve Alt Boyutlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Hizmet	N	$\bar{X}$	Ss	V. Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kare. Ortal.	F	P	Fark
<b>İş Doyumu Toplam Puanı</b>	1 yıldan az	69	113,50	6,28	G.Arası	318,820	4	79,705	1,659	,160	
	1-3 yıl	122	114,87	6,90	G.İç	11768,780	245	48,036			
	3-5 yıl	40	116,67	7,25	Toplam	12087,600	249				
	5-7 yıl	13	113,30	7,46							
	7 yıldan fazla	6	117,16	10,94							
<b>Ücret Alt Boyutu</b>	a.1 yıldan az	69	11,50	1,60	G.Arası	27,153	4	6,788	3,034	,018*	
	b.1-3 yıl	122	11,63	1,46	G.İç	548,163	245	2,237			
	c.3-5 yıl	40	12,12	1,22	Toplam	575,316	249				c-d
	d.5-7 yıl	13	10,61	1,98							
	e.7 yıldan fazla	6	12,33	1,36							
<b>Terfi Alt Boyutu</b>	a.1 yıldan az	69	13,05	1,64	G.Arası	56,043	4	14,011	3,145	,015*	
	b.1-3 yıl	122	12,18	2,20	G.İç	1091,433	245	4,455			a-b
	c.3-5 yıl	40	12,47	2,52	Toplam	1147,476	249				
	d.5-7 yıl	13	13,84	1,81							
	e.7 yıldan fazla	6	12,33	2,42							



<b>Yönetim Alt Boyutu</b>	1 yıldan az	69	12,13	1,47	G.Arası	7,646	4	1,911	,882	,475	
	1-3 yıl	122	12,42	1,42	G.İçi	530,770	245	2,166			
	3-5 yıl	40	12,57	1,37	Toplam	538,416	249				
	5-7 yıl	13	12,00	1,91							
	7 yıldan fazla	6	12,33	1,96							
<b>Maaş Dışı Haklar Alt Boyutu</b>	1 yıldan az	69	11,63	1,17	G.Arası	4,528	4	1,132	,593	,668	
	1-3 yıl	122	11,67	1,33	G.İçi	467,872	245	1,910			
	3-5 yıl	40	11,92	1,52	Toplam	472,400	249				
	5-7 yıl	13	11,30	2,13							
	7 yıldan fazla	6	11,50	1,64							
<b>Ödüllendirme Alt Boyutu</b>	a.1 yıldan az	69	12,57	1,63	G.Arası	41,827	4	10,457	2,915	,022*	
	b.1-3 yıl	122	13,27	1,92	G.İçi	878,877	245	3,587			a-b
	c.3-5 yıl	40	12,80	2,25	Toplam	920,704	249				b-d
	d.5-7 yıl	13	11,76	1,58							
	e.7 yıldan fazla	6	13,16	2,04			249				
<b>İş Prosedürü Alt Boyutu</b>	1 yıldan az	69	12,40	2,68	G.Arası	30,295	4	7,574	,928	,448	
	1-3 yıl	122	13,09	2,89	G.İçi	1998,489	245	8,157			
	3-5 yıl	40	12,92	2,92	Toplam	2028,784	249				
	5-7 yıl	13	12,07	2,78							
	7 yıldan fazla	6	12,33	3,66							
<b>Çalışma Arkadaşları Alt Boyutu</b>	a.1 yıldan az	69	13,07	1,60	G.Arası	42,905	4	10,726	3,491	,009*	
	b.1-3 yıl	122	13,65	1,67	G.İçi	752,679	245	3,072			
	c.3-5 yıl	40	14,27	1,96	Toplam	795,584	249				a-c
	d.5-7 yıl	13	14,15	2,30							
	e.7 yıldan fazla	6	13,16	2,22							
<b>İşin Doğası Alt Boyutu</b>	a.1 yıldan az	69	15,82	2,26	G.Arası	63,871	4	15,968	3,012	,019*	
	b.1-3 yıl	122	15,31	2,43	G.İçi	1298,885	245	5,302			a-e
	c.3-5 yıl	40	15,87	2,15	Toplam	1362,756	249				b-e
	d.5-7 yıl	13	16,46	1,94							c-e
	e.7 yıldan fazla	6	18,16	1,32							
<b>İletişim Alt Boyutu</b>	1 yıldan az	69	11,28	1,86	G.Arası	8,805	4	2,201	,558	,693	
	1-3 yıl	122	11,59	1,99	G.İçi	965,679	245	3,942			
	3-5 yıl	40	11,70	2,02	Toplam	974,484	249				
	5-7 yıl	13	11,07	2,06							
	7 yıldan fazla	6	11,83	2,78							

\*p<.05

Tablo 11’de görüldüğü üzere; örneklem grubunda hizmet süresine göre İş Doyumu toplam puanı ve alt boyutları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda:

Örnekleme grubunda kurumdaki hizmet süresine göre Ücret alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [F(4-245)=3.034, p<.05]. 7 yıldan fazla çalışanlarda ücret düzeyi en yüksektir. Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu saptanmıştır (p=.224). Yapılan Scheffe testi sonucunda 3-5 yıl ile 5-7 yıl çalışanlar arasında 3-5 yıl lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur(p<.05).

Örnekleme grubunda kurumdaki hizmet süresine göre Terfi alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [F(4-245)=3.145 p<.05]. 5-7 yıl çalışanlarda terfi düzeyi en yüksektir. Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olmadığı saptanmıştır (p=.018). Yapılan Games-Howell testi sonucunda 1 yıldan az ile 1-3 yıl çalışanlar arasında 1 yıldan az lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur(p<.05).

Örnekleme grubunda kurumdaki hizmet süresine göre Ödüllendirme alt boyut puanları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [F(4-245)=2.915, p<.05]. 1-3 yıl çalışanlarda ödüllendirme düzeyi en yüksektir. Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu saptanmıştır (p=.078). Yapılan Scheffe testi sonucunda 1 yıldan az ile 1-3 yıl çalışanlar arasında 1-3 yıl lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur(p<.05). 1-3 yıl ile 5-7 yıl çalışanlar arasında 1-3 yıl lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur(p<.05).

Örnekleme grubunda kurumdaki hizmet süresine göre Çalışma Arkadaşları alt boyut puanları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [F(4-245)=3.491, p<.05]. 3-5 yıl çalışanlarda işin doğası düzeyi en yüksektir. Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu saptanmıştır (p=.478). Yapılan Scheffe testi sonucunda 1 yıldan az ile 3-5 yıl çalışanlar arasında 3-5 yıl lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur(p<.05).

Örnekleme grubunda kurumdaki hizmet süresine göre İşin Doğası alt boyut puanları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [F(4-245)=3.012, p<.05]. 7 yıldan fazla çalışanlarda işin doğası düzeyi en yüksektir. Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu saptanmıştır (p=.599 1 yıldan az ile 7 yıldan fazla çalışanlar arasında 7 yıldan fazla çalışanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur(p<.05). 1-3 yıl ile 7 yıldan fazla çalışanlar arasında 7 yıldan fazla çalışanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur(p<.05). 3-5 yıl ile 7 yıldan

fazla çalışanlar arasında 7 yıldan fazla çalışanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur(p<.05).

İş Doyumu toplam puanı, Yönetim, Maaş Dışı Haklar, İş Prosedürü ve İletişim alt boyutlarında kurumdaki hizmet süresine göre örneklem grubunda anlamlı farklılık bulunmamıştır.

**Tablo-12** Örneklem Grubunun Örgütsel Bağlılık Toplam Düzeyi ve Alt Boyutlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Hizmet	N	$\bar{X}$	Ss	V. Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kare. Ortal.	F	P	Fark
<b>Örgütsel Bağlılık Toplam Puanı</b>	1 yıldan az	69	48,55	7,59	G.Arası	537,097	4	134,274	2,264	,063	
	1-3 yıl	122	49,34	7,71	G.İçi	14528,299	245	59,299			
	3-5 yıl	40	52,82	7,81	Toplam	15065,396	249				
	5-7 yıl	13	50,38	7,36							
	7 yıldan fazla	6	52,16	8,65							
<b>Duygusal Bağlılık Alt Boyutu</b>	a.1 yıldan az	69	20,39	4,80	G.Arası	307,443	4	76,861	3,148	,015*	a-c
	b.1-3 yıl	122	20,80	4,93	G.İçi	5981,181	245	24,413			a-d
	c.3-5 yıl	40	22,82	5,52	Toplam	6288,624	249				
	d.5-7 yıl	13	23,84	3,86							
	e.7 yıldan fazla	6	24,00	4,24							
<b>Devamlılık Bağlılığı Alt Boyutu</b>	1 yıldan az	69	15,27	3,85	G.Arası	103,308	4	25,827	1,601	,175	
	1-3 yıl	122	15,79	4,28	G.İçi	3952,168	245	16,131			
	3-5 yıl	40	15,60	3,55	Toplam	4055,476	249				
	5-7 yıl	13	13,07	3,88							
	7 yıldan fazla	6	14,00	3,03							
<b>Normatif Bağlılık Alt Boyutu</b>	1 yıldan az	69	12,88	2,94	G.Arası	94,540	4	23,635	2,362	,054	
	1-3 yıl	122	12,74	3,33	G.İçi	2451,860	245	10,008			
	3-5 yıl	40	14,40	2,96	Toplam	2546,400	249				
	5-7 yıl	13	13,46	2,87							
	7 yıldan fazla	6	14,16	3,71							

\*p<.05

Tablo 12'de görüldüğü üzere; örneklem grubunda kurumdaki hizmet süresine göre Örgütsel Bağlılık toplam puanı ve alt boyutları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda:

Örneklem grubunda kurumdaki hizmet süresine göre Duygusal Bağlılık alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [F(4-245)=3.148, p<.05]. Kurumda çalışılan zaman arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır. Levene's testi ile grup

dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu saptanmıştır (p=.314). Yapılan Scheffe testi sonucunda 1 yıldan az ile 1-3 yıl çalışanlar arasında 1-3 yıl lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (p<.05). 1 yıldan az ile 5-7 yıl çalışanlar arasında 5-7 yıl çalışanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (p<.05).

Örgütsel Bağlılık toplam puanı, Devamlılık Bağlılığı ve Normatif Bağlılık alt boyutunda kurumdaki hizmet süresine göre örneklem grubunda anlamlı farklılık bulunmamıştır.

**Tablo-13** Örneklem Grubunun İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi Sonucu

		Örgütsel Bağlılık toplam puanı	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık
<b>İş Doyumu toplam puanı</b>	r	,060	,044	,065	-,006
	p	,346	,486	,307	,926
<b>Ücret Alt Boyutu</b>	r	,187**	,063	,166**	,147*
	p	,003	,324	,008	,020
<b>Terfi Alt Boyutu</b>	r	,253**	,312**	-,205**	,382**
	p	,000	,000	,001	,000
<b>Yönetim Alt Boyutu</b>	r	,093	,104	,042	,011
	p	,143	,102	,512	,865
<b>Maaş Dışı Haklar Alt Boyutu</b>	r	-,031	-,049	,044	-,053
	p	,626	,437	,489	,402
<b>Ödüllendirme Alt Boyutu</b>	r	-,162*	-,239**	,192**	-,262**
	p	,010	,000	,002	,010
<b>İş Prosedürü Alt Boyutu</b>	r	-,211**	-,234**	,073	-,239**
	p	,001	,000	,249	,000
<b>Çalışma Arkadaşları Alt Boyutu</b>	r	,113	,069	,114	,022
	p	,074	,274	,072	,726
<b>İşin Doğası Alt Boyutu</b>	r	,283**	,445**	-,250**	,306**
	p	,000	,000	,000	,000
<b>İletişim Alt Boyutu</b>	r	-,229**	-,293**	,162*	-,302**
	p	,000	,000	,010	,000

\*\*p<.01,\*p<.05

Tablo 13'te görüldüğü üzere İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık toplam düzeyleri ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucunda:

Ücret alt boyutu puanı ile Örgütsel Bağlılık toplam puanı arasında çok zayıf ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = .187, p < .01$ ). Ücret arttıkça, Örgütsel Bağlılık toplam puanından aldıkları puanda artmaktadır.

Ücret alt boyutu puanı ile Devamlılık Bağlılığı alt boyutu puanı arasında çok zayıf ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = .166, p < .01$ ). Ücret arttıkça, Devamlılık Bağlılığı puanından aldıkları puanda artmaktadır.

Ücret alt boyutu puanı ile Normatif Bağlılık puanı arasında çok zayıf ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = .147, p < .05$ ). Ücret arttıkça, Normatif Bağlılık puanından aldıkları puanda artmaktadır.

Terfi alt boyutu puanı ile Örgütsel Bağlılık toplam puanı arasında zayıf ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = .253, p < .01$ ). Terfi arttıkça, Örgütsel Bağlılık toplam puanından aldıkları puanda artmaktadır.

Terfi alt boyutu puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyutu puanı arasında zayıf ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = .312, p < .01$ ). Terfi arttıkça, Duygusal Bağlılık puanından aldıkları puanda artmaktadır.

Terfi alt boyutu puanı ile Devamlılık Bağlılığı alt boyutu puanı arasında çok zayıf ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = -.205, p < .01$ ). Terfi arttıkça, Devamlılık Bağlılığı puanından aldıkları puanda azalmaktadır.

Terfi alt boyutu puanı ile Normatif Bağlılık puanı arasında zayıf ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = .382, p < .05$ ). Terfi arttıkça, Normatif Bağlılık puanından aldıkları puanda artmaktadır.

Ödüllendirme alt boyutu puanı ile Örgütsel Bağlılık toplam puanı arasında çok zayıf ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = -.162, p < .05$ ). Ödüllendirme arttıkça, Örgütsel Bağlılık toplam puanından aldıkları puanda azalmaktadır.

Ödüllendirme alt boyutu puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyutu puanı arasında çok zayıf ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = -.239, p < .01$ ). Ödüllendirme arttıkça, Duygusal Bağlılık puanından aldıkları puanda azalmaktadır.

Ödüllendirme alt boyutu puanı ile Devamlılık Bağlılığı alt boyutu puanı arasında çok zayıf ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = .192, p < .01$ ). Ödüllendirme arttıkça, Devamlılık Bağlılığı puanından aldıkları puanda artmaktadır.

Ödüllendirme alt boyutu puanı ile Normatif Bağlılık puanı arasında zayıf ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = -.262, p < .01$ ). Ödüllendirme artıkça, Normatif Bağlılık puanından aldıkları puanda azalmaktadır.

İş Prosedürü alt boyutu puanı ile Örgütsel Bağlılık toplam puanı arasında çok zayıf ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = -.211, p < .01$ ). İş Prosedürü artıkça, Örgütsel Bağlılık toplam puanından aldıkları puanda azalmaktadır.

İş Prosedürü alt boyutu puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyutu puanı arasında çok zayıf ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = -.234, p < .01$ ). İş Prosedürü artıkça, Duygusal Bağlılık puanından aldıkları puanda azalmaktadır.

İş Prosedürü alt boyutu puanı ile Normatif Bağlılık puanı arasında çok zayıf ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = -.239, p < .01$ ). İş Prosedürü artıkça, Normatif Bağlılık puanından aldıkları puanda azalmaktadır.

İşin Doğası alt boyutu puanı ile Örgütsel Bağlılık toplam puanı arasında zayıf ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = .283, p < .01$ ). İşin Doğası artıkça, Örgütsel Bağlılık toplam puanından aldıkları puanda artmaktadır.

İşin Doğası alt boyutu puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyutu puanı arasında zayıf ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = .445, p < .01$ ). İşin Doğası artıkça, Duygusal Bağlılık puanından aldıkları puanda artmaktadır.

İşin Doğası alt boyutu puanı ile Devamlılık Bağlılığı alt boyutu puanı arasında zayıf ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = -.250, p < .01$ ). İşin Doğası artıkça, Devamlılık Bağlılığı puanından aldıkları puanda azalmaktadır.

İşin Doğası alt boyutu puanı ile Normatif Bağlılık puanı arasında zayıf ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = .306, p < .01$ ). İşin Doğası artıkça, Normatif Bağlılık puanından aldıkları puanda artmaktadır.

İletişim alt boyutu puanı ile Örgütsel Bağlılık toplam puanı arasında çok zayıf ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = -.229, p < .01$ ). İletişim artıkça, Örgütsel Bağlılık toplam puanından aldıkları puanda azalmaktadır.

İletişim alt boyutu puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyutu puanı arasında zayıf ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = -.293, p < .01$ ). İletişim artıkça, Duygusal Bağlılık puanından aldıkları puanda azalmaktadır.

İletişim alt boyutu puanı ile Devamlılık Bağlılığı alt boyutu puanı arasında zayıf ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = .162, p < .05$ ). İletişim artıkça, Devamlılık Bağlılığı puanından aldıkları puanda artmaktadır.

İletişim alt boyutu puanı ile Normatif Bağlılık puanı arasında çok zayıf ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = -.302$ ,  $p < .01$ ). İletişim artıkça, Normatif Bağlılık puanından aldıkları puanda azalmaktadır.

**Tablo-14** Örneklem Grubun Örgütsel Bağlılığa göre İş Doyumu Alt Boyutlarının Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi R
Örgütsel Bağlılık	Sabit	14,750	8,719		1,692	,092		
	Ücret	1,164	,288	,228	4,049	,000	,187	,253
	Terfi	,565	,231	,156	2,446	,015	,253	,156
	Yönetim	,547	,298	,103	1,838	,067	,093	,118
	Maaş Dışı Haklar	-,095	,323	-,017	-,293	,770	-,031	-,019
	Ödüllendirme	-,106	,255	-,026	-,415	,679	-,162	-,027
	İş Prosedürü	-,577	,179	-,212	-3,226	,001	-,211	-,204
	Çalışma Arkadaşları	,865	,266	,199	3,247	,001	,113	,205
	İşin Doğası	,781	,199	,235	3,920	,000	,283	,245
	İletişim	-,565	,249	-,144	-2,266	,024	-,229	-,145
R=.513,		R <sup>2</sup> =.263						
F <sub>(9-240)</sub> = 9,520,		p=.000						

Tablo 14'te görüldüğü üzere; örneklem grubun Örgütsel Bağlılık ile İş Doyumu alt boyutu Ücret, Terfi, Yönetim, Maaş Dışı Haklar, Ödüllendirme, İş Prosedürü, Çalışma Arkadaşları, İşin Doğası, İletişim olan arasında anlamlı ilişkiler göstermektedir ( $R^2 = .130$ ,  $p < .05$ ). Adı geçen değişkenlerle birlikte Örgütsel Bağlılığın varyansın sadece %26'sını açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin Örgütsel Bağlılık üzerindeki görece önem sırası; Maaş Dışı Haklar, Ödüllendirme, Yönetim, İletişim, Terfi, İş Prosedürü, İşin Doğası, Çalışma Arkadaşları ve Ücret alt boyutlarıdır.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise Ücret, İşin Doğası, İş Prosedürü, Çalışma Arkadaşları, Terfi ve İletişim'in Örgütsel Bağlılık üzerinde önemli(anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

#### Araştırma Sonuçları:

1. Yapılan ikili bağımsız t testi neticesinde cinsiyet değişkenine göre Yönetim alt boyutundan kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [ $t(248) = -1.169, p < .05$ ]. Erkeklerde yönetim alt boyutunda kadınlara göre daha yüksek puana sahiptir.

2. Yapılan ikili bağımsız t testi neticesinde cinsiyet değişkenine göre Duygusal Bağlılık alt boyutundan kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. [ $t(248) = -2.292, p < .05$ ]. Erkeklerde duygusal bağlılık kadınlara göre daha yüksek puana sahiptir.

3. Yapılan ikili bağımsız t testi neticesinde cinsiyet değişkenine göre Normatif Bağlılık alt boyutundan kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [ $t(248) = -1.872, p < .05$ ]. Erkeklerde normatif bağlılık kadınlara göre daha yüksek puana sahiptir.

4. Örneklem grubunda yaşlarına göre Terfi alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [ $F(3-246) = 3.287, p < .05$ ]. 31-40 yaşları arasında olanlarda terfi düzeyi en yüksektir. Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu saptanmıştır ( $p = .079$ ). Yapılan Scheffe testi sonucunda 21-30 yaş ile 31-40 yaş arasında 31-40 yaş lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p < .05$ ).

5. Örneklem grubunda yaşlarına göre Ödüllendirme alt boyut puanları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [ $F(3-246) = 4.739, p < .05$ ]. 21-30 yaşında olanlarda ödüllendirme düzeyi en yüksektir. Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu saptanmıştır ( $p = .078$ ). Yapılan Scheffe testi sonucunda 21-30 yaş ile 31-40 yaş arasında 21-30 yaş lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p < .05$ ).

6. Örneklem grubunda yaşlarına göre İşin Doğası alt boyut puanları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [ $F(3-246) = 4.041, p < .05$ ]. Yaş düzeyi arttıkça işin doğası düzeyleri artmaktadır. Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu saptanmıştır ( $p = .074$ ). Yapılan Scheffe testi sonucunda 21-30 yaş ile 31-40 yaş arasında 31-40 yaş lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p < .05$ ).



7. Örneklem grubunda yaşlarına göre Duygusal Bağlılık alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [F(3-246)=6.230,  $p<.05$ ]. 41-50 yaşları arasında olanlarda duygusal bağlılık düzeyi en yüksektir. Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu saptanmıştır ( $p=.089$ ). Yapılan Scheffe testi sonucunda 21-30 yaş ile 31-40 yaş arasında 31-40 yaş lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur( $p<.05$ ). 21-30 yaş ile 41-50 yaş arasında 41-50 yaş lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur( $p<.05$ ).

8. Örneklem grubunda yaşlarına göre Devamlılık Bağlılığı alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [F(3-246)=8.346,  $p<.05$ ]. 21-30 yaşları arasında olanlarda devamlılıkbaglılık düzeyi en yüksektir. Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu saptanmıştır ( $p=.089$ ). Yapılan Scheffe testi sonucunda 21-30 yaş ile 31-40 yaş arasında 21-30 yaş lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur( $p<.05$ ). 21-30 yaş ile 60 yaş üstü arasında 21-30 yaş lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur( $p<.05$ ).

9. Yapılan ikili bağımsız t testi neticesinde medeni durumuna göre Yönetim alt boyutundan bekar ve evliler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [t(248)= -.955,  $p<.05$ ]. Evlilerde yönetim alt boyutunda bekarlara göre daha yüksek puana sahiptir.

10. Örneklem grubunda kurumdaki hizmet süresine göre Ücret alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [F(4-245)=3.034,  $p<.05$ ]. 7 yıldan fazla çalışanlarda ücret düzeyi en yüksektir. Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu saptanmıştır ( $p=.224$ ). Yapılan Scheffe testi sonucunda 3-5 yıl ile 5-7 yıl çalışanlar arasında 3-5 yıl lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur( $p<.05$ ).

11. Örneklem grubunda kurumdaki hizmet süresine göre Terfi alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [F(4-245)=3.145  $p<.05$ ]. 5-7 yıl çalışanlarda terfi düzeyi en yüksektir. Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olmadığı saptanmıştır ( $p=.018$ ). Yapılan Games-Howell testi sonucunda 1 yıldan az ile 1-3 yıl çalışanlar arasında 1 yıldan az lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur( $p<.05$ ).

12. Örneklem grubunda kurumdaki hizmet süresine göre Ödüllendirme alt boyut puanları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [F(4-245)=2.915,  $p<.05$ ]. 1-3 yıl

çalışanlarda ödüllendirme düzeyi en yüksektir. Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu saptanmıştır ( $p=.078$ ).Yapılan Scheffe testi sonucunda 1 yıldan az ile 1-3 yıl çalışanlar arasında 1-3 yıl lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur( $p<.05$ ). 1-3 yıl ile 5-7 yıl çalışanlar arasında 1-3 yıl lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur( $p<.05$ ).

13.Örnekleme grubunda kurumdaki hizmet süresine göre Çalışma Arkadaşları alt boyut puanları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [ $F(4-245)=3.491$ ,  $p<.05$ ]. 3-5 yıl çalışanlarda işin doğası düzeyi en yüksektir. Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu saptanmıştır ( $p=.478$ ).Yapılan Scheffe testi sonucunda 1 yıldan az ile 3-5 yıl çalışanlar arasında 3-5 yıl lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur( $p<.05$ ).

14. Örnekleme grubunda kurumdaki hizmet süresine göre İşin Doğası alt boyut puanları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [ $F(4-245)=3.012$ ,  $p<.05$ ]. 7 yıldan fazla çalışanlarda işin doğası düzeyi en yüksektir. Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu saptanmıştır ( $p=.599$  1 yıldan az ile 7 yıldan fazla çalışanlar arasında 7 yıldan fazla çalışanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur( $p<.05$ ). 1-3 yıl ile 7 yıldan fazla çalışanlar arasında 7 yıldan fazla çalışanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur( $p<.05$ ). 3-5 yıl ile 7 yıldan fazla çalışanlar arasında 7 yıldan fazla çalışanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur( $p<.05$ ).

15. Örnekleme grubunda kurumdaki hizmet süresine göre Duygusal Bağlılık alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [ $F(4-245)=3.148$ ,  $p<.05$ ]. Kurumda çalışılan zaman arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır. Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu saptanmıştır ( $p=.314$ ). Yapılan Scheffe testi sonucunda 1 yıldan az ile 1-3 yıl çalışanlar arasında 1-3 yıl lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur( $p<.05$ ). 1 yıldan az ile 5-7 yıl çalışanlar arasında 5-7 yıl çalışanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur( $p<.05$ ).

16. Ücret alt boyutu puanı ile Örgütsel Bağlılık toplam puanı arasında çok zayıf ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r= .187$ ,  $p<.01$ ). Ücret arttıkça, Örgütsel Bağlılık toplam puanından aldıkları puanda artmaktadır.

17. Ücret alt boyutu puanı ile Devamlılık Bağlılığı alt boyutu puanı arasında çok zayıf ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = .166$ ,  $p < .01$ ). Ücret artıkça, Devamlılık Bağlılığı puanından aldıkları puanda artmaktadır.

18. Ücret alt boyutu puanı ile Normatif Bağlılık puanı arasında çok zayıf ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = .147$ ,  $p < .05$ ). Ücret artıkça, Normatif Bağlılık puanından aldıkları puanda artmaktadır.

19. Terfi alt boyutu puanı ile Örgütsel Bağlılık toplam puanı arasında zayıf ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = .253$ ,  $p < .01$ ). Terfi artıkça, Örgütsel Bağlılık toplam puanından aldıkları puanda artmaktadır.

20. Terfi alt boyutu puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyutu puanı arasında zayıf ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = .312$ ,  $p < .01$ ). Terfi artıkça, Duygusal Bağlılık puanından aldıkları puanda artmaktadır.

21. Terfi alt boyutu puanı ile Devamlılık Bağlılığı alt boyutu puanı arasında çok zayıf ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = -.205$ ,  $p < .01$ ). Terfi artıkça, Devamlılık Bağlılığı puanından aldıkları puanda azalmaktadır.

22. Terfi alt boyutu puanı ile Normatif Bağlılık puanı arasında zayıf ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = .382$ ,  $p < .05$ ). Terfi artıkça, Normatif Bağlılık puanından aldıkları puanda artmaktadır.

23. Ödüllendirme alt boyutu puanı ile Örgütsel Bağlılık toplam puanı arasında çok zayıf ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = -.162$ ,  $p < .05$ ). Ödüllendirme artıkça, Örgütsel Bağlılık toplam puanından aldıkları puanda azalmaktadır.

24. Ödüllendirme alt boyutu puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyutu puanı arasında çok zayıf ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = -.239$ ,  $p < .01$ ). Ödüllendirme artıkça, Duygusal Bağlılık puanından aldıkları puanda azalmaktadır.

25. Ödüllendirme alt boyutu puanı ile Devamlılık Bağlılığı alt boyutu puanı arasında çok zayıf ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = .192$ ,  $p < .01$ ). Ödüllendirme artıkça, Devamlılık Bağlılığı puanından aldıkları puanda artmaktadır.

26. Ödüllendirme alt boyutu puanı ile Normatif Bağlılık puanı arasında zayıf ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = -.262, p < .01$ ). Ödüllendirme artıkça, Normatif Bağlılık puanından aldıkları puanda azalmaktadır.

27. İş Prosedürü alt boyutu puanı ile Örgütsel Bağlılık toplam puanı arasında çok zayıf ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = -.211, p < .01$ ). İş Prosedürü artıkça, Örgütsel Bağlılık toplam puanından aldıkları puanda azalmaktadır.

28. İş Prosedürü alt boyutu puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyutu puanı arasında çok zayıf ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = -.234, p < .01$ ). İş Prosedürü artıkça, Duygusal Bağlılık puanından aldıkları puanda azalmaktadır.

29. İş Prosedürü alt boyutu puanı ile Normatif Bağlılık puanı arasında çok zayıf ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = -.239, p < .01$ ). İş Prosedürü artıkça, Normatif Bağlılık puanından aldıkları puanda azalmaktadır.

30. İşin Doğası alt boyutu puanı ile Örgütsel Bağlılık toplam puanı arasında zayıf ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = .283, p < .01$ ). İşin Doğası artıkça, Örgütsel Bağlılık toplam puanından aldıkları puanda artmaktadır.

31. İşin Doğası alt boyutu puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyutu puanı arasında zayıf ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = .445, p < .01$ ). İşin Doğası artıkça, Duygusal Bağlılık puanından aldıkları puanda artmaktadır.

32. İşin Doğası alt boyutu puanı ile Devamlılık Bağlılığı alt boyutu puanı arasında zayıf ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = -.250, p < .01$ ). İşin Doğası artıkça, Devamlılık Bağlılığı puanından aldıkları puanda azalmaktadır.

33. İşin Doğası alt boyutu puanı ile Normatif Bağlılık puanı arasında zayıf ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = .306, p < .01$ ). İşin Doğası artıkça, Normatif Bağlılık puanından aldıkları puanda artmaktadır.

34. İletişim alt boyutu puanı ile Örgütsel Bağlılık toplam puanı arasında çok zayıf ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = -.229, p < .01$ ). İletişim artıkça, Örgütsel Bağlılık toplam puanından aldıkları puanda azalmaktadır.

35. İletişim alt boyutu puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyutu puanı arasında zayıf ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = -.293$ ,  $p < .01$ ). İletişim artıkça, Duygusal Bağlılık puanından aldıkları puanda azalmaktadır.

36. İletişim alt boyutu puanı ile Devamlılık Bağlılığı alt boyutu puanı arasında zayıf ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = .162$ ,  $p < .05$ ). İletişim artıkça, Devamlılık Bağlılığı puanından aldıkları puanda artmaktadır.

37. İletişim alt boyutu puanı ile Normatif Bağlılık puanı arasında çok zayıf ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = -.302$ ,  $p < .01$ ). İletişim artıkça, Normatif Bağlılık puanından aldıkları puanda azalmaktadır.

38. Örneklem grubun Örgütsel Bağlılık ile İş Doyumu alt boyutu Ücret, Terfi, Yönetim, Maş Dışı Haklar, Ödüllendirme, İş Prosedürü, Çalışma Arkadaşları, İşin Doğası, İletişim olan arasında anlamlı ilişkiler göstermektedir ( $R^2 = .130$ ,  $p < .05$ ). Adı geçen değişkenlerle birlikte Örgütsel Bağlılığın varyansın sadece %26'sını açıklamaktadır.

## SONUÇ

İnsan faktörünün iş hayatındaki yatırım ve sermaye unsurlarından biri olduğu söylenebilir. Bu nedenle günümüzde kurumlar insanın motivasyonunun, iş ortamının ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik çalışmalara yönelebilmektedir. Kurumda kendi istediği için çalışmaya devam eden, örgüte ve çalışma arkadaşlarına gönülden bağlı olan kişilerin yapacakları işlerde daha verimli olacağı söylenebilir. Çalışanların çalıştığı örgüte sadık kalabilmesi için örgüt kültürünün ve bağlılık bilincinin benimsetilmesi kurum yöneticileri tarafından üstünde durulması gereken konulardan biridir. Maddi ve manevi yönden tatmin olan çalışanın işini zevkle yapması sonucu örgütte devamlılığını sürdürme ihtimali oldukça yüksek olacaktır. Kurumun ilke, amaç ve değerlerini benimseyen, uzun süredir aynı yerde çalışan ve çalışma şartlarından memnuniyet duyan çalışanların varlığı kurum imajı için de önem taşımaktadır.

Bu çalışmada İstanbul'da faaliyet gösteren bir vakıf üniversitesi personellerinin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanlara yaş, medeni durum, cinsiyet ve kurumdaki hizmet süresi gibi demografik sorular yöneltilmiştir. Bu özelliklerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık alt boyutlarını ne şekilde etkilediği araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda ise örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Araştırma iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve uygulama olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde iş doyumunun hangi anlamları ifade ettiği, kurum ve çalışanlar için önemi, olması ya da olmaması durumunda hangi durumların ortaya çıkabileceği anlatılmıştır. İkinci bölümde örgütsel bağlılığın anlamına, önemine, hangi faktörlerden etkilendiğine ve benzer kavramlar ile olan ilişkisine yer verilmiştir. Son bölümde ise uygulama yer almaktadır. Ankete katılan çalışanların sorulara verdikleri cevaplar neticesinde ortaya çıkan veriler analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda iş doyumunun alt boyutları ücret, maaş dışı haklar, ödüllendirme, iş prosedürü, çalışma arkadaşları, işin doğası ve iletişim olarak belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın boyutları ise devamlılık, normatif ve duygusal bağlılıktır.

Hipotez testlerinden elde edilen sonuçlara göre ise; iş doyumunun alt boyutlarından olan yönetim boyutunda erkeklerin kadınlara göre daha yüksek puana sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların yaşı arttıkça örgüte karşı olan duygusal bağlılıkları da artış göstermektedir. 31-40 yaş arası çalışanların iş doyumunun alt boyutlarından olan terfi boyutunda daha ön planda oldukları görülmüştür.

Kurumdaki çalışma süresi ile çalışma arkadaşları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların almış olduğu ücret ile örgüte olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ücret arttıkça kuruma olan bağlılık artış göstermektedir. Ödüllendirme boyutu da ücret boyutu gibi bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların ödüllendirmesi arttıkça örgütteki devamlılık bağı artmakta, kişi kurumda çalışmaya devam etmeyi tercih etmektedir. Çalışanların yaptığı işin niteliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlar işini severek yaptığı sürece kurumda kendi istekleri ile çalışmaya devam edeceklerdir. Bu bağlamda iş doyumu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu, doyumun arttıkça bağlılığın da artacağı söylenebilir.



## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- BALAY Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2010.
- BARUTÇUGİL İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- BAŞARAN Ethem İbrahim, **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No:108, Ankara, 1982.
- BAŞARAN Ethem İbrahim, **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- BAYSAL CAN Ayşe ve TEKARSLAN Erdal, **Davranış Bilimleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998.
- BUDAK Gülay ve BUDAK Gönül, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, 5.Basım, İzmir, Ekim 2004.
- ÇAKIR Özlem, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.
- DEMİR Nevzat, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Plastik Sektöründe Bir Araştırma**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2007.
- ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın:272, İstanbul, 1997.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2017.
- GÜNEY Salih, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.
- İNCE Mehmet ve GÜL Hasan, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitapevi Yayınları, 2005.
- KESER Aşkın, **İş Stresi Kaynakları Geleneksel ve Güncel Boyutlarıyla**, Türk Metal Yayınları, Ankara, 2014.
- KUZU Leman, **Üretim İşletmelerinde İnsan Kaynakları ve Çalışan Personelin Motivasyonu**, İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2015.
- SALDAMLı Asım, **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.
- ŞENTURAN Şermin, **Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2014.
- TINAZ Pınar, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2013.



## MAKALELER

AKGÜNDÜZ Yılmaz ve GÜZEL Tülay, "Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt/Vol.:14-Sayı/No:3, 1-18.

AKSOY Cenk ve ÖZKAN Fatih, "Çalışan-Örgüt Etkileşiminde Oluşan Psikolojik Bağ: Örgütsel Bağlılık", **International Journal of Social Academia**, ISSN: 2459-0096, 2016, Vol.1, Issue.1, pp.37-55, March 2016.

ALTINIŞIK Songül, "Örgütsel Etkililikte İş Doyumunun Etkisi", **Eğitim Yönetimi**, Yıl: 3 Sayı: 2, 1997, 135-153.

ARI SAĞLAM Güler vd., "İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Y.2010, C.15, S.3,143-166.

ARSLAN Ramazan ve DEMİRCİ Kübra, "Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 43.Sayı, Ocak 2015.

AVCI Ahmet, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri", **Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi**, Yıl: 2012, Cilt: 2, Sayı: 1,35-48.

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

BİLGİÇ Fikri Hasan, "Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini İlişkisi", **BEU Akademik İzdüşüm**, Cilt: 2, Sayı: 3, 34-49.

BOZKURT Öznur ve YURT İrfan, "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 22, 2013, 121-139.

CİHANGİROĞLU Necmettin vd., "Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi", **Gülhane Tıp Derg.**, 2015;57: 367-372.

ÇAKINBERK Arzu ve DEMİREL Turan Erkan, "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 24/2010.

ÇAVUŞ Şenol ve GÜRDOĞAN Arzu, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Yıl: 2008, Sayı: 1.

ÇETİN Fatih vd., "Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik ile İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 25/2011, 63-64.

ÇEVİK KIRCI Nüket ve KORKMAZ Oya, "Türkiye'de Yaşam Doyumu ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İki Değişkenli Sıralı Probit Model Analizi", **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, 2014,126-145.

- DOĞAN Selen ve KILIÇ Selçuk, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, 37-61.
- EĞİNLİ TEMEL Ayşen, "Çalışanlarda İş Doymu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanların İş Doymuna Yönelik Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009, 35-37.
- ERŞAN Erdal Etem vd., "Sağlık Çalışanlarının İş Doymu ve Algılanan İş Stresi İle Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi", **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, 2013;14.
- GÜNBAYI İlhan ve TOKEL Asiye, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doymu ve Stresi Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi", **Odü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 5, 2012.
- HOŞ Canan ve OKSAY Aygen, "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Y.2015, C.20, S.4, 1-24.
- İBİCİOĞLU Hasan, "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1, Yıl: 2000, 13-22.
- KARAMAN Abdullah ve AYLAN Serkan, "Örgütsel Vatandaşlık", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Yıl: 2010, Cilt: 2, Sayı: 1, 35-48.
- MEYER P. John and ALLEN J. Natalie, "TCM Employee Commitment Survey", **Academic Users Guide**, 2004.
- ÖRÜCÜ Edip ve KIŞLALIOĞLU Sezen Ruşen, "Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 22, 2014, 45-66.
- ÖZAYDIN Merve Mehmet ve ÖZDEMİR Ömer, "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 6/1, 2014, 251-281.
- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut ve AKTAŞ Aylin, "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 28, Ocak-Haziran 2007, 1-20.
- ÖZKAYA ONAY Meltem vd., "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", **Yönetim ve Ekonomi**, Yıl: 2006, Cilt: 13, Sayı: 2, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa.
- SİĞRİ Ünal ve BASIM Nejat, "İşgörenlerin İş Doymu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2006.
- SPECTOR E. Paul, "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", **American Journal of Community Psychology**, Vol.13, No.6, 1985.

ŞAHİN Hülya ve DURSUN Aylin, "Okul Öncesi Öğretmenlerin İş Doyumları: Burdur Örneği", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Yıl:9, Sayı:18, 2009,160-174.

UYGUR Akyay ve KOÇ Hakan, "Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2/4 (2010), 79-94.

YELBOĞA Atilla, "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(2), 2007.

YENİHAN Bora, "Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki", **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 2004, Cilt: 4, Sayı: 2, ss.170-178.

YILDIRIM Fatma, "İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 62-1.

YILMAZ Burcu ve HALICI Ali, "İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Yıl: 2, Cilt: 2, Sayı: 4, Kış 2010.

YÜKSEL Hasan ve YÜKSEL Mesude, "İş Doyumu İle İşten Ayrılma Düzeyi Arasındaki İlişki: İlköğretim Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 32.

## TEZLER

AKBAŞ Dilek, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

BAĞCIOĞLU Zevcan, Çalışanlarda Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

BÖLÜKBAŞI Kübra, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Açısından Beyaz Yakalı Personelde Farklılaşma: Seramik Sektöründe Bir Uygulama, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

ÇUKUR Yaşar, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi İstanbul İtfaiyesi Örneği, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

EMRE Gamze, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul İli Lojistik Firmaları Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

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

GÜRKAN ÇETİN Güney, Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık

Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

İPEK Mehmet, Örgütsel Vatandaşlık Algısı: Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2016, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

KARAKULLUKCU İlhan, Dış Kaynak Kullanımı Yöntemi Uygulayan İşletmelerde Çalışanların Örgütsel Bağlılık ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2015, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

KARTAL Hakan, Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etmenler ve Örgütsel Bağlılığın, İşe Bağlılık ve Ayrılma İsteği Gibi Kavramlarla Olan İlişkinin Uygulamalı Analizi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2015, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

KAYA Türkan F., İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Polis Akademisi Başkanlığında Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2005, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

KOÇAK Asiye, Çalışanlarda Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

KÖROĞLU Özlem, İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2015, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

MAHMUTOĞLU Abdulkadir, Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, Aralık 2007, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

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

SARI Seda, Çalışanların Kişilik Özellikleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiler, Bankacılık Sektörü Antalya Örneği, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2011, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

TAŞ Özlem, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2012, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

TEKBALKAN Murat, Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

TORTUMLUOĞLU Vedat, Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve Sağlık Çalışanları, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

TÜLEK ELBİRLİK Merve, Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan İngilizce Okutmanlarının İş Doymu-Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

#### İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.balikesir.pol.tr/pdr/Sayfalar/Sss%20sorulan%20sorular/sss34.aspx>  
(Erişim Tarihi: 23.10.2017)

<http://slideplayer.biz.tr/slide/9407703/> (Erişim Tarihi: 07.12.2017)

[www.onlinedergi.com/makaledosyalari/51/pdf2002\\_1\\_4.pdf](http://www.onlinedergi.com/makaledosyalari/51/pdf2002_1_4.pdf) (Erişim Tarihi: 09.03.2018)

<https://www.nedir.com/terfi> (Erişim Tarihi: 20.01.2018)

<http://www.ikdunyasi.com/tr/ekip-calismasi-nedir/> (Erişim Tarihi: 27.02.2018)

[content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/68540/43414/orguetsel\\_baglilic\\_odevi.docx](http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/68540/43414/orguetsel_baglilic_odevi.docx)  
(Erişim Tarihi: 13.01.2018)

## EKLER

## EK A: ANKET FORMU

Bu anket İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında “İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Değerli vaktinizi ayırarak akademik amaca yönelik olarak yapılan bu çalışmaya katkı sağlamanız büyük önem taşımaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar gizli tutulacaktır. Ankete katılmayı kabul ettiğiniz ve tüm soruları cevaplayarak zaman ayırdığınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Kübra ERDAĞI

**Tez Öğrencisi**İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ

**Tez Danışmanı**İstanbul Gelişim Üniversitesi  
İ.İ.S.B.F. Öğretim Üyesi

## KİŞİSEL BİLGİLER

CİNSİYETİNİZ: KADIN( ) ERKEK( )

YAŞINIZ: 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51-60 ( ) 60 ÜSTÜ ( )

MEDENİ DURUMUNUZ: BEKAR ( ) EVLİ ( )

KURUMDAKİ HİZMET SÜRESİ: 1 YILDAN AZ ( ) 1-3 YIL ( ) 3-5 YIL ( ) 5-7 YIL ( )  
7 YILDAN FAZLA ( )TOPLAM İŞ TECRÜBENİZ: 1 YILDAN AZ ( ) 1-5 YIL ( ) 5-9 YIL ( ) 9-13 YIL ( )  
13-17 YIL ( ) 17 YILDAN FAZLA ( )EĞİTİM DURUMUNUZ (EN SON MEZUN OLUNAN): LİSE ( ) ÖN LİSANS ( ) LİSANS ( )  
YÜKSEK LİSANS ( ) DOKTORA ( )ALDIĞINIZ ÜCRET: 1600 TL'DEN AZ ( ) 1601-2300 TL ( ) 2301-3000 TL ( ) 3001-  
3700 TL ( ) 3701-4400 TL ( ) 4401 TL'DEN FAZLA ( )

KURUMDAKİ POZİSYONUNUZ: AKADEMİK ( ) İDARİ ( )

ÇALIŞMA DURUMUNUZ: TAM ZAMANLI ( ) YARI ZAMANLI ( )

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
2.İşimde terfi ihtimalim çok düşüktür.	( )	( )	( )	( )	( )
3.Bir üst yöneticim işinde oldukça yetenekli ve yetkilidir.	( )	( )	( )	( )	( )
4.Kurumun sağladığı avantaj ve özlük haklardan memnun değilim.	( )	( )	( )	( )	( )
5.İyi bir iş yaptığımda gerekli takdiri alıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
6.Kurumun kurallarının ve prosedürlerinin çoğu, işi daha iyi yapmamızı zorlaştırıyor.	( )	( )	( )	( )	( )
7.Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
8.Yaptığım bazı işlerin anlamsız olduğunu düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
9.Kurum içi iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
10.Kurumdaki kademe ilerlemesi çok azdır.	( )	( )	( )	( )	( )
11.İşini iyi yapanların terfi etme şansı vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
12.Amirim bana karşı adil davranmıyor.	( )	( )	( )	( )	( )
13.Kurumun çalışanlarına sağladığı imkan ve haklar diğer kurumların sundukları ile eşit düzeydedir.	( )	( )	( )	( )	( )
14.Yaptığım işten dolayı takdir edildiğime inanmıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
15.İyi bir iş yapma çabam bürokrasi tarafından nadiren engellenir.	( )	( )	( )	( )	( )
16.Çalıştığım kişilerin yetersizliği yüzünden daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )

17.Yaptığım işi seviyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
18.Bana göre bu kurumun amaçları yeteri kadar açık değildir.	( )	( )	( )	( )	( )
19.Bana verilen maaşı düşündüğümde hak ettiğimi almadığımı düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
20.Bu kurum çalışanları diğer kurumdakiler kadar yükselme imkanına sahiptir.	( )	( )	( )	( )	( )
21.Benim amirim/müdürüm astların fikirlerine pek önem vermiyor.	( )	( )	( )	( )	( )
22.Sahip olduğumuz faydalar ve özlük haklar adildir.	( )	( )	( )	( )	( )
23.Kurum çalışanları için çok az ödül vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
24.Kurumdaki iş yüküm fazladır.	( )	( )	( )	( )	( )
25.İş arkadaşlarımı seviyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
26.Kurum içindeki gelişmeler konusunda yeterince bilgilendirilmediğimi düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
27.İşimi yapmaktan gurur duyuyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
28.Ücret artışlarından memnunum.	( )	( )	( )	( )	( )
29.Sahip olmamız gereken özlük haklara ve diğer yardımlara sahip olmadığımızı düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
30.Amirimi/yöneticimi seviyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
31.Çok fazla evrak/kırtasiye işim var.	( )	( )	( )	( )	( )
32.Göstermiş olduğum çaba ve gayretin olması gerektiği şekilde ödüllendirildiğini düşünmüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
33.İşimdeki terfi imkanlarından memnunum.	( )	( )	( )	( )	( )
34.İş yerinde çok fazla atışma ve münakaşa yaşanıyor.	( )	( )	( )	( )	( )
35.İşim zevkli bir iştir.	( )	( )	( )	( )	( )
36.İşimde verilen görev ve talimatlar yeteri kadar açık değildir.	( )	( )	( )	( )	( )



	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.Geri kalan meslek hayatımı bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	( )	( )	( )	( )	( )
2.Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemimmiş gibi benimsiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
3.Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
4.Kendimi çalıştığım kuruma duygusal yönden bağlı hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
5.Kurumumda kendimi ailenin bir parçası olarak görüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
6.Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
7.Şu anda kurumda çalışmaya devam etmemin nedeni kendi isteğimden ziyade mecburiyetten kaynaklanmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
8.Kendim istesem dahi şu anda kurumdan ayrılmak çok zor olur.	( )	( )	( )	( )	( )
9.Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatım alt üst olur.	( )	( )	( )	( )	( )
10.Kurumdan ayrılmayı düşünmememin nedeni fazla alternatifimin olmayışındandır.	( )	( )	( )	( )	( )
11.Kurumuma kattıklarımın dolayısı ile şu an buradan ayrılmayı düşünemiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
12.Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam başka iş bulma alternatifim çok fazla yoktur.	( )	( )	( )	( )	( )
13.Kendimi şu anki işime devam etmeye mecbur hissetmiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
14.Benim için avantajlı olsa bile çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
15.Kurumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	( )	( )	( )	( )	( )
16.Çalıştığım kurum sadakat gösterilebilecek bir kurumdur.	( )	( )	( )	( )	( )
17.Çalıştığım kurumdaki insanlara karşı bir sorumluluk hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılamam.	( )	( )	( )	( )	( )
18.Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	( )	( )	( )	( )	( )